إدارة الموارد البشرية

مدخل استراتيجي لمنظمات الأعمال

الدكتور

عصام عبد اللطيف

أستاذ اقتصاد إسلامي واستشاري تدريب وتنمية بشرية

عضو جمعية إدارة الأعمال العربية

نيو لينك للنشر والتدريب

حقوق النشر

إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي لمنظمات الأعمال"

الدكتور/ عصام عبد اللطيف

رقم الإيداع:17877 / 2014

الترقيم الدولي: I.S.B.N:

978-977-85116-3-5

الطبعة الأولى 2014–2015

يُطلب من:

نيو لينك للنشر والتدريب

31 ب امتداد شارع مصطفى النحاس ــ الدور الأول ــ أمام مشتل زهور الرحاب ــ مدينة نصر ــ القاهرة.

Newlink eg@hotmail.com

info@newlink2013.com

تليفاكس: 24700167 02 (+2)

موبايل: 01111184877

المحتويات

مقدمة

لقد خلق الله البشر في أحسن تكوين وجعل منهم الذكر والأنثى الغني والفقير وجعلهم شعوبًا وقبائل ليتعارفوا . إن الإنسان أو العنصر البشري لا يستطيع أن يعيش بمفرده بمنىء عن الناس إنما هو كائن اجتماعي تفاعلي يتأثر ويؤثر في الآخرين ولعل هذه هي البداية لتكوين الموارد البشرية حيث إذا أخذنا أساس التكتل الاجتماعي ابتداءًا بالأسرة نلاحظ أن الوالدين يمثلون الإدارة والأبناء يمثلون الموظفين الذين يديرون شئونهم ثم تطورت هذه الإدارة المصغرة لإدارة أكبر منها تمثلت بالعائلة والقبيلة ومن ثم المجتمع بتكتلاته ومؤسساته المختلفة سواء كانت مؤسسات اجتماعية أو اقتصادية تعاملت وتفاعلت مع هذا العنصر وركزت عليه بصورته العلمية وبحثت العنصر البشري لاستخراج النظريات المنظمة لتفاعلاته وأعماله في بيئة العمل حيث توالت النظريات التي تحاول دراسة العنصر البشري وتكوين تركيبه في المنظمات.

ومن هنا فإن إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيرًا في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية

والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكنها أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح للمنظمة وكذلك في رقي المجتمع الذي يأخذ بها ويضعها نصب عينيه .

إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمُتوقَع. على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

وتعددت فروع الموارد البشرية ووظائفها فنرى أثرها واضح في البيع والتسويق وإدارة الذات ومهارات الاتصال وإدارة الجودة والمؤسسات بكافة أنواعها وإدارة المخاطر ووضع الخطط الحالية والمستقبلية للتطوير والتحديث وغيرها الكثير والكثير من فروع إدارة الموارد البشرية وهذا ما سنتعرف عليه في هذا الكتاب.

❖❖❖

إدارة الموارد البشرية



تعريف إدارة الموارد البشرية:

إدارة الأفراد أحد فروع إدارة الأعمال التي تعنى بشئون وسياسات العاملين والاستراتيجيات الخاصة بالتخطيط لاحتياجات المنظمة من العمالة المختلفة في الأجلين الطويل والقصير وكذلك باجتذاب أنسب العمال وترغيبهم في العمل تمهيدا لاختيار أفضلهم ثم رسم السياسات الخاصة بتدريبهم وتنميتهم ثم تعويضهم عن المجهودات التي يبذلونها وتقديم نتائج عملهم بالمنظمة.

تطور إدارة الأفراد: -



إدارة الأفراد عبارة عن مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة صممت لتحسن أداء العاملين لتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها.

وعادة ما يطلق تعبير إدارة الموارد البشرية كتعبير مرادف لتعبير إدارة الأفراد ورغم أن كثير من المديرين لا يعترفون بأهمية إدارة الأفراد أو الموارد البشرية مقارنة بالموارد الأخرى الموجودة في المنظمة فأنهم يتفقون على أن أفراد المنظمة وبرامج الموارد البشرية لهما تأثير مباشر على نجاح المنظمة خاصة تلك المنظمات التي تعيش في بيئة تتميز بالمنافسة القوية والتطور السريع.

اعتبرت الإدارة العلمية العاملين عاملا من عوامل الإنتاج مثل رأس المال والمواد الخام وقد ترتب على ذلك اهتمام الإدارة وتركيزها على ما ينتجه العاملون وبالتالي اهتمت الإدارة بابتكار الأساليب والطرق التي تؤدى إلى زيادة الإنتاج بصرف النظر عن الآثار الجانبية التي قد تحدث لاتباع تلك الأساليب التي تؤدى إلى مضار تفوق المنافع التي تعود على العامل.

وبالتأكيد كانت مبادئ العلاقات الإنسانية أدوات فى سبيل تحسين بيئة العمل للغالبية العظمى من العاملين ولكنها أدت إلى زيادة محدودة فى إنتاج العامل **وتحسين الرضا الوظيفي وقد أدت الأسباب الآتية إلى انحسار بريق مدرسة العلاقات الإنسانية:**

1 - قيام تلك الأساليب على أفكار مبسطة عن سلوك العامل فى المنظمة التى يعمل بها فقد شاع المبدأ القائل بأن العامل السعيد عامل مجد نشط وقد قدم هذا المبدأ كحقيقة مسلمة رغم أنه لم تثبت صحته عن طريق البحوث العلمية وقد ثبت الآن أنه صحيح بالنسبة لبعض العاملين وليس بالنسبة لكل العاملين.

2 - فشل هذا المدخل فى أخذ الفروق بين العاملين فى الاعتبار فكل عام شخصيته معقدة مستقلة له حاجات وقيم وإرادة مختلفة فما يحفز عامل للجد وبذل الجهد قد لا يحفز زميله فى نفس العام نظرا للاختلافات الجوهرية بينهما وقد لا تؤثر سعادة عامل معين على إنتاجيته فى كثير من الأحيان.

3 - فشل المدخل فى الاعتراف بالحاجة إلى وجود هيكل وظيفي ورقابي على سلوك العامل وغالبا ما أهمل هذا المدخل أهمية وجود إجراءات وقواعد أداء نمطية فى قيادة العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.

4 - فشل هذا المدخل أن تعتر ف بأن أساليب العلاقات الإنسانية هي واحدة من العوامل التى تساعد المنظمة على الاحتفاظ بعمال على درجة عالية من النشاط المحفزين باستمرار لأداء واجباتهم بالمنظمة فقد تتحسن الإنتاجية لإدخال المنظمة برامج تقييم أداء جيده أو برامج تنمية للمسارات الوظيفية أو برامج إثراء وظيفي أو لاتباع المنظمة أساليب اختيار جيدة تستطيع اختيار أنسب العمالة للعمل.

عصر إدارة الموارد البشرية: -

تميل الاتجاهات الحديثة إلى تبنى مدخل إدارة الموارد البشرية فى إدارة الأفراد وهو مدخل تستفيد المنظمة من اتباعه عن طريقين: -

1 - الزيادة فى تأثير المنظمة فى البيئة التى تعمل فيها وفى مستوى إشباع احتياجات كل عامل من عمالها فبدلا من معالجة أهداف المنظمة واحتياجات العاملين كما لو لم تكن هناك علاقة بينهما فإن مدخل إدارة الموارد البشرية يقرر أن احتياجات العاملين وأهداف المنظمة غير متعارضة بل أنها منسجمة ومكملة لبعضها البعض.

2 - يعتبر مدخل إدارة الموارد البشرية جديدا فى إدارة الأفراد حيث أشارت البحوث إلى أن العاملين كمصدر من المصادر الأساسية التى تمتلكها المنظمة مثل الموارد المالية بدلا من النظر إلى العاملين كأحد وسائل الإنتاج أو مجرد آدميين قد يؤدى إلى الحصول على مزايا حقيقية بالنسبة للمنظمة والعاملين معا.

ورغم أنه من الصعب وضع تعريف دقيق للمقصود بمفهوم إدارة الموارد البشرية فإن هناك عدة عناصر تميز هذا المفهوم وهى: -

1 - أن الإنفاق على العاملين يعتبر استثماراّ يؤدى إلى عائد جيد فى الأجل الطويل إذا تمت إدارة هذا الاستثمار وتنمية العاملين بكفاءة.

2 - يجب أن تهدف استراتيجيات المنظمة إلى إشباع احتياجات العاملين وتحقيق **أهداف المنظمة.**

إدارة الموارد البشرية الفعالة : -

تعنى إدارة الموارد البشرية الفعالة الاعتراف بالدور الهام (الحيوي) الذى يشارك به العاملون فى تحقيق أهداف المنظمة وأداء الوظائف المختلفة بطريقة تؤكد الاستفادة من الموارد البشرية إلى أقصى حد مع تحقيق العدالة فى هذا الاستخدام وذلك لفائدة العامل والمنظمة والمجتمع ويترتب على ذلك أن يعاون قسم الموارد البشرية فى إدارة قوة العمل بنجاح وفى التكيف مع التطورات السابقة وغيرها وذلك خلال العديد من الوظائف المناطة به.

وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية الفعالة : -

بصفة عامة تقوم إدارة الموارد البشرية الفعالة بالأنشطة الآتية: -

1 - تحليل وتصميم وتوصيف مجموعات الوظائف الموجودة بالمنظمة.

2 - التخطيط لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية

3 - استقطاب وتعيين الأفراد الذين يسدون تلك الاحتياجات.

4 - تقويم أداء وسلوك العاملين.

5 - تعويض العاملين عما يبذلونه من جهد.

6 - تنمية العاملين ورسم مسارات وظيفية لهم.

7 - تحسين ظروف العمل.

8 - خلق علاقات عمل جيدة بالمنظمة والمحافظة عليها.

أهداف إدارة الموارد البشرية الفعالة:

تعتبر الوظائف السابقة مهمة لأنها تساهم فى تحقيق أهداف المنظمة ويعتبر استقطاب العاملين الأكفاء للعمل بالشركة الاحتفاظ بالعامل المرغوب فيه وتحضيره للعمل من الأهداف الثلاثة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، حيث إن الاعتقاد بأن الأداء الكفء للوظائف السابقة يساهم مساهمة فعالة فى بقاء شركة ونموها وقدرتها على المنافسة وفى مستوى الأرباح التى تحققها.ويؤدى تركيز إدارة الموارد البشرية إلى بقاء الشركة ونموها وقدرتها على المنافسة ومستوى الأرباح فى تحقيقها إلى اكتساب القائمين بذلك احترام الإدارة العليا والاعتراف بقيمة إدارة الموارد البشرية ويمكن التأثير على هذه العناصر التى يطلق عليها الاعتبارات الأكثر عن طريق تحسين الإنتاجية ومستوى حياة العاملين والانصياع الجيد للقوانين الخاصة بالموارد البشرية.

المشاركة فى صنع الاستراتيجية: -

أحد الأدوار الهامة التى يمكن أن يلعبها قسم الموارد البشرية الفعال هو تزويد الإدارة العليا بالمعلومات التى تساعدها على تكوين الخطة الاستراتيجية العامة للشركة فيها الجزء الخاص بالموارد البشرية ويمكن أن تشمل تلك المعلومات اهتمامات العاملين تأثير البيئة الخارجية وكيفية استخدام إدارة الموارد البشرية الفعالة لتحقيق مزايا تنافسية للشركة ويمكن أن يقدم موظفو إدارة الموارد البشرية النصائح فيما يختص بتكوين الاستراتيجيات للإدارة العليا التى تصدر

تلك الاستراتيجيات ويعنى ذلك أن يقدم مدير إدارة الموارد البشرية مسودة تلك السياسيات لكبار المديرين الآخرين الذين يراجعونها ثم يصدرونها بعد التعديل أو بدونه.

دور المزود والمفوض: -

فى الواقع فإن نجاح إدارة الموارد البشرية ينتج من رغبة المديرين التنفيذيين فى تحقيقها للنجاح وبالتالي فإن أهم واجبات إدارة الموارد البشرية هو تمكين المديرين التنفيذيين من القيام بواجباتهم وعلى ذلك فإن قسم الموارد البشرية يقدم خدماته للمديرين التنفيذيين فى مجالات الاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وباقي الوظائف التقليدية للموارد البشرية بالإضافة إلى قيام ذلك القسم بإدارة برامج التعويض عن العمل ونظرا لأن المديرين التنفيذيين هم فى النهاية المسئولون عن مرءوسيهم فإنهم يرون أن هذه الخدمات مفيدة.

دور المراجع: -

مع أن مدير إدارة الموارد البشرية قد يفوض العديد من مسئولياته إلى المديرين التنفيذيين فما زال مسئولا عن التأكد من التطبيق العادل المنتظم لتلك الأنشطة وهذا الشيء حقيقة هذه الأيام نظرا لما تفرضه القوانين الخاصة بعدالة العمل ويفرض كثير من الدول مطالب متطورة على الشركات فى هذا المجال ويمكن الوفاء بذلك عن طريق مجموعة مركزية لديها معلومات دقيقة عن نظم وتطبيقات العمل بالشركة وتوفير الخبراء والمطلوبين إرضاء للإدارة العليا.

دور المبتكر: -

هذا الدور المتجدد باستمرار يتطلب من قسم إدارة الموارد البشرية ابتكار طرق وتطبيقات وحلول لمشاكل الموارد البشرية المتجددة ومن الطبيعي أن يتوازن هذا الدور مع الوقت والقضايا التى تواجه الإدارة ففي أوقات التضخم فإن الاهتمام قد يوجه إلى تسريح بعض العاملين والمشاركة فى الإدارة والقضايا الملحة اليوم هي قضايا الإنتاجية وجودة حياة العمل والانصياع للقوانين المتعلقة بالمحافظة على البيئة والمحافظة على الطاقة والمنافسة الدولية.

تحليل وتوصيف الوظائف:

تحليل الوظيفة عبارة عن طريقة تستخدمها الإدارة بانتظام لفحص أعباء الوظائف الموجودة بالمنظمة والأعمال التى تتم فيها والمسئوليات الملقاة على عاتق شاغليها بهدف التعرف على درجة مناسبة الوظيفة للعامل.

توصيف الوظيفة: -

عبارة عن مختصر لواجبات الوظيفة ومسؤوليات شاغليها.

مواصفات الوظيفة: -

عبارة عن تحديد للشروط والمواصفات الجسمية والذهنية والتعليمية التى يجب توافرها فيمن يشغل وظيفة معينة.

تقييم الوظيفة: - تحديد قيمة نقدية للوظيفة فى منظمة معينة ويتم ذلك عادة عن طريق مزج العوامل الداخلية مع العوامل الخارجية التى توجد فى البيئة التى تؤدى فيها هذه الوظيفة.

تحليل العمل: -

وهذا العنصر هو قلب الإدارة العلمية ويقتضى تحليل العمل إلى أجزائه البسيطة وجود دليل يوضح للإدارة كيفية تقسيم العمل بين العاملين وكذلك كيفية تنمية القواعد التى تمكننا من أداء كل جزء من أجزاء العمل بطريقة تؤدى إلى تحسين أداء العمل.

اختيار العاملين: -

تولى الإدارة أهمية كبرى لإيجاد تلاؤم بين متطلبات العمل وإمكانيات العامل.

التدريب: -

للتدريب أهمية خاصة فى الإدارة العلمية سواء تم قبل العمل أو أثناء أداؤه.

التعويض عن العمل: -

إن المحافظة على معدلات إنتاج عالية تتطلب وجود نظام تعويض عن العمل يرتبط بتغير الإنتاج بحيث تزيد معدلات الأجور كلما زادت معدلات الإنتاج وكذلك ركزوا على زيادة معدلات الحوافز الإنتاجية نقديا كلما ارتفعت معدلات الإنتاج.

الأبعاد الأساسية للوظيفة: -

هناك ثلاث أبعاد وظيفية أساسية تساهم فى اهتمام العامل بوظيفته وشعوره بمعنى خاص للعمل وهى: -

1 - المهارات المختلفة التى يتطلبها إنجاز العمل فكلما شعر العامل أن أداء الوظيفة يحتاج إلى استخدام عدد مختلف من مهارات الأداء كلما زادت أهمية هذا البعد الوظيفي وزاد تأثيره كبعد وظيفي.

2 - درجة اكتمال العمل ويقصد بذلك ما إذا كانت الوظيفة تتضمن أداء عمل متكامل أو جزءا مستقلا من العمل الكبير كجزء عمل يمكن التعرف على نتائج أدائه.

3 - أهمية العمل ويقصد بذلك أهمية العمل بالنسبة لحياة الآخرين أو عملهم سواء للجهة التى يعمل بها أو للمجتمع ككل.

ضغوط العمل: -

يمكن أن تؤدى ضغوط العمل إلى أمراض ومشاكل بدنية وعاطفية لمن يعانى من زيادة مستوى هذه الضغوط وأكثر أمراض ضغوط العمل شيوعا هي الضعف المزمن والإحباط والأرق والتوتر النفسي وقرحة المعدة والحساسية وآلام الظهر والحمى الروماتزمية وارتفاع ضغط الدم وإدمان المخدرات والسمنة وتؤدى هذه الضغوط إلى زيادة ميزانية الرعاية الصحية والعلاج للشركات.

ما الذي نعنيه بضغوط العمل: -

إن ما نعنيه بالضغوط هو حالات التوتر التى يتعرض لها العامل فى عمله نتيجة للمطالب الزائدة عن طاقة العامل وتحميله أو بسبب القيود

الشديدة التى تفرض عليه أو بسبب وجود فرص غير عادية تتطلب بذل جهد إضافى مع وجود احتمال بأن يحصل عليها هو أو غيره من زملاء العمل أى أن المنافسة الشديدة بين العاملين للحصول على الفرصة قد تسبب الضغط.



- **مصادر ضغوط العمل:** -

متطلبات إنجاز العمل.

1. دور العامل.
2. العلاقات الشخصية.
3. الضغط الوظيفي " العوامل الشخصية ":
4. الحاجات الفردية.
5. قابلية الشخص للتأثر.
6. شخصية العامل.

-**ضغوط من خارج العمل:** -

1. الظروف الأسرية.
2. الظروف الاقتصادية.
3. الشئون الشخصية.

-**النتائج بالنسبة للعامل:** -

1. اضطراب فى سلوك العمل.

2. مشاكل طبية ونفسية.

-بالنسبة للمنظمة: -

1. نقص معدلات الأداء.
2. نقص ولاء العمال وانخفاض معنوياتهم.
3. زيادة معدلات الدوران والغياب.

برامج إدارة ضغوط العمل: -

1. بناء المقاومة عن طريق النوم العادي واتباع العادات الصحية الجيدة.
2. فصل حياة العمل وظروفه عن الحياة المنزلية والاجتماعية أى عدم المزج بينهما.
3. القيام بالتدريبات الرياضية بانتظام.
4. الحديث عن مشاكل العامل مع الزملاء بالعمل.
5. الانسحاب من المواقف والأماكن التى قد تؤدى إلى زيادة ضغوط العمل عندما يكون ذلك ضروريا.

التخطيط الاستراتيجي: -



إن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن إجراءات منتظمة تخضع خلالها إدارة الشركة التى توصف بالابتكار والتجديد فى استراتيجيات لشركة الخاصة بالمستقبل للفحص عن طريق فحص البدائل غير التقليدية التى توضع لتنفيذ هذه الاستراتيجيات.

أما التخطيط طويل الأجل:

فإنة إجراءات منتظمة تهدف إلى وضع الأهداف الكمية طويلة الأجل ثم جدولة تلك الأهداف ووضع ميزانيات لها بناء على تنبؤات مستخرجة من سلوك الشركة فى الماضي.

إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عبارة عن أداة تستخدمها الإدارة للتعرف على احتياجات المنظمة فى المستقبل من العاملين سواء من حيث العدد أو من حيث المهارة والجودة كذلك فإن هذه الأداة تساعد الإدارة على مقارنة تلك الاحتياجات بالعمالة الموجودة حاليا فى المنظمة وبناء على تلك المقارنة يتم تحديد العدد والنوع الذى ينبغي السعي لاجتذابه للعمل فى المنظمة وتوظيفه وقت الحاجة.

أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: -

- ارتفاع تكلفة الموارد البشرية نتيجة لعوامل كثيرة منها وجود القوانين المحددة للحد الأدنى من الأجور وتنافس الصناعات الحديثة فى الحصول على الموارد البشرية المتعلمة ذات المهارة العالية.

- ارتفاع مستوى المعيشة فى الدول المتقدمة وتطلع العاملين فى تلك الدول للتمتع بمستوى معيشة مرتفع وطلبهم عائدا مرتفعا لما يبذلونه من جهود.

- تغير نظرة الشركات إلى العنصر البشرى لتأكدها من أن أى تقدم تحققه فى أى مجال مرتبط بارتفاع مستوى أداء العمالة فيها.

- رغبة الكثير من الشركات فى زيادة مستوى رضاء العاملين بها لاعتقاد تلك المنظمات أن لذلك تأثيرا قويا على مستوى الأداء بالشركة.

- رغبة الشركات فى الحصول على نظام تخطيط جيد يساعدها فى التأكد من تنفيذ القوانين الخاصة بإعطاء جميع أفراد المجتمع فرصة متساوية للعمل.

- رغبة الشركات فى تجهيز نفسها لمواجهة المخاطر والفرص التى قد يحملها لها المستقبل.

- تزايد مستوى وسرعة التدخل الحكومي والتغيرات البيئية الأخرى التى تؤثر بطريق مباشر أو غير مباشر على أداء المنظمة.
- تزايد مستوى وتأثير المنافسة بين الشركات على المستويين المحلى والعالمي خاصة بعد تزايد الاتصالات والتكتلات الاقتصادية.



التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية

مفهوم التنبؤ:

هو عمليات تتم أساسا بهدف تقدير العرض والطلب على المهارات التي تحتاجها الشركة بناء على أفضل المعلومات التي تم الحصول عليها من دراسة البيئة الداخلية والخارجية ومن المسئولين عن إدارة الشركة وأقسامها المختلفة.

وحتى تتمكن الشركة من تخطيط مواردها البشرية بصورة جيدة فمن الواجب أن تتوافر لديها معلومات دقيقة عن احتياجاتها فى فترة التخطيط ومن الواجب أن تعرف الشركة الوضع الحالي للعمالة التى تخدمها فتتعرف مثلا على جودة استخدام مواردها البشرية وعلى مدى توازن المهارات الحالية مع المطلوب منها ويتطلب هذا الفهم استيعاب الظروف المتغيرة وتوقع الظروف التى يمكن حدوثها فى المستقبل والتي تؤثر على كل من العرض والطلب.

أهمية التنبؤ: -

تضع الشركة بالتنبؤ أسس قيامها بأنشطة تخطيط الموارد البشرية وتترجم عمليات التنبؤ رؤيا الإدارة العامة إلى أرقام بمواصفات

محددة ويعنى ذلك أن التنبؤ ليس هدفا فى حد ذاتة ولكنة وسيلة لتحديد احتياجات الشركة من الموظفين الجدد والتدريب والتنمية والنقل وتعديل التصميم الوظيفي والتغييرات الضرورية فى المنظمة للوصول إلى الأهداف ويساعد التنبؤ الإدارة على تركيز انتباهها وتوزيع مواردها بين الأنشطة التى يمكن أن تدر عائدا أفضل.

تخطيط المسار الوظيفي: -

1. الأشياء التى ترغب المتقدمين لشغل وظيفة معينة فى تلك الوظيفة.
2. كيفية الملائمة بين احتياجات الوظائف من العاملين عند دخولهم المؤسسة وخلال حياتهم الوظيفية بها.
3. كيف يمكن حفز العاملين على المساهمة الفعالة فى وظائفهم وكيف يمكن المحافظة على شعورهم بأن وجود المنظمة يعنى بالنسبة لهم شيئا هاما يجب المحافظة عليه ودعمه.

فوائد تخطيط المسار الوظيفي: -

1. تحسين أداء المنظمة فى تخطيط القوى العاملة وتنميتها.
2. تشجيع الأفراد العاملين فى مجالات عمل متغيرة لا تلاقى قبولا من العاملين على أن يحافظوا على مستوى أداء عالي فى كل حالة.

3. تحسين الملائمة بين احتياجات المنظمة وقدرات الأفراد فى جميع مراحل التنمية الوظيفية.

4. تشجيع الأداء الجيد فى جميع المستويات بالمنظمة.

مفهوم تعبير المسار الوظيفي: -

1. قد يعنى المسار الوظيفي مراتب وظيفية أو وظائف يتقلدها العامل خلال وجوده بالمؤسسة ويتضمن هذا أيضا الانتقال من موقع عمل إلى موقع أفضل فى نفس الوظيفة كما يشمل التدرج فى السلم الوظيفي الموجود بالمنظمة أو المؤسسة.

2. قد يقصد بالمسار الوظيفي تلك الوظائف التى تشكل سلما وظائفيا والتي تقدم نموذجا واضحا للنمو يتدرج خلاله الأفراد خلال حياتهم العملية.

3. قد يستخدم هذا التعبير ليعنى التاريخ الوظيفي لشخص معين ويعنى ذلك كل الوظائف التى يشغلها الفرد خلال حياته العملية.

اختيار المسار الوظيفي: -

يطلق تعبير اختيار المسار على ما يقوم به الفرد من أعمال خاصة باختياره لمساره العملي وعلى التعديلات التى يدخلها الشخص على حياته ليتكيف مع متطلبات وظيفة معينة واختيار المسار الوظيفي يبدأ عمليا قبل أن يبدأ الشخص حياته الوظيفية ولكن التعديلات التى يتطلبها المسار الوظيفي تتم بعد اندماج الشخص فى العمل وحتى

نستطيع أن نقول أن الشخص قد توافرت لديه فرصة لاختيار مساره الوظيفي فلابد أن يتوافر له أكثر من وظيفة ليختار من بينها كما أن الشخص لابد أن يحفز بوسيلة أو أخرى للاختيار وأن يقوم فعلا بعملية الاختيار.

ويعرف المسار الوظيفي بأنة عبارة عن خطوات متتابعة من السلوك الوظيفي مرتبطة بالخبرات الوظيفية خلال فترة زمنية من حياة الشخص الوظيفية.

فلسفة عملية الاختيار: -

1. المقابلة الوظيفية هي ملكة وسائل الاختيار.
2. اختبارات المهارات الوظيفية.
3. مستوى الذكاء.
4. شخصية المديرين.
5. الهوايات.
6. التعليم والمعلومات.

العوامل المؤثرة فى الاختيار: -

- البيئة القانونية.
- حالة العرض والطلب بسوق العمل.
- صفات المنظمة.
- طبيعة الوظيفة.

إجراءات الاختيار: -

- أهداف المنظمة.
- تصميم الوظائف.
- مقاييس نجاح الأداء.
- مهارات الوظيفة المطلوبة.

خطوات الاختيار: -

- المراجعة المبدئية لطالبي العمل
- الفحص المبدئي لبيانات طالب العمل الشفوية
- يطلب من المتقدم مليء طلب الوظيفة.
- إجراءات الاختبارات.
- إجراء المقابلات.
- فحص ماضي المتقدم.
- إجراء مقابلات بالقسم المحتاج.
- إخطار المتقدم باختياره للوظيفة.
- بدء العمل.

أهمية التدريب والتنمية : -

للتدريب أهمية عند ترقية الموظف وذلك لتحسين أداء العمالة التى بحاجة إلى تدريب للتغلب على نواحي الضعف التى انخفض مستوى أدائها وقد يستخدم التدريب لتحسين قدرة العامل على حل مشاكل العمل وقد يستخدم التدريب لتجهيز العامل للترقية لوظيفة أعلى من الوظيفة التى يشغلها حاليا.

تعريف التدريب والتنمية : -

التدريب عبارة عن أنشطة وخطوات منظمة متتالية تنفذ على فترات وفى أماكن مختلفة يكتسب ويتعلم عن طريقها العاملون المهارات والاتجاهات ويحصلون على المعلومات التى تساعد فى تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

خطوات التدريب: -

1. تحديد الحاجة إلى التعليم.
2. تحديد أهداف التعليم.
3. اختبار مبادئ ووسائل التدريب.
4. تنمية وسائل القياس.
5. قياس أداء المتدربين قبل التدريب.
6. مراجعة التدريب.
7. تقييم التدريب.

8. تقييم عملية التغيير فى المتدربين.
9. انتقال المعلومات.
10. تنفيذ التدريب.

تحديد الاحتياجات التدريبية: -

قد تكون إجراءات تحديد الاحتياجات التدريبية سهلة وواضحة نتيجة لوضوح الحاجة إلى التدريب مثل حاجة العاملين الجدد إلى برنامج تعليمي يعرفهم بالمنظمة وأهدافها وواجباتهم ومسئولياتهم وحقوقهم وينظم الحوافز والأجور والتأمين الصحي وينظم العقاب والإجازات. وتحديد الحاجات التدريبية يتطلب إلى مراجعة أداء العامل وتوصيف المشاكل التى يواجهها والتعرف على الوظائف المخطط له شغلها والمهارات التى يحتاجها وطرق اكتساب تلك المهارات ثم تحديد احتياجاته التدريبية وأنسب الوسائل والأساليب لإشباعها.

وسائل تحديد وتوصيف الاحتياجات التدريبية : -

لجنة المستشارين: -

تشكل بعض المنظمات لجنة عامة من ممثلين لكل الأقسام تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بكل قسم من أقسام المنظمة.

مراكز التقييم: -

تستخدم مراكز التقييم لقياس الكفاءة الإدارية للمديرين ولكنها تستخدم أيضا فى تحديد الاحتياجات التدريبية.

بحوث الاتجاهات: -

تفيد كثيرا فى قياس درجة الرضا للوظيفة للعاملين ولكن البيانات التى يتم تجميعها قد تظهر مشاكل كثيرة يمكن حلها عن طريق البرامج التدريبية.

المناقشات الجماعية: -

يتم إجراء مقابلة مع العاملين الذين يمثلون أنواع العمل المختلفة بالمنظمة وبحث بعض المشاكل معهم والاتفاق على برامج التدريب التى تجرى لعلاجها والميزة الأساسية هنا هي الحصول على التزام العاملين وتعاونهم نتيجة لمشاركتهم فى تحديد الحاجات والبرامج التدريبية.

المقابلات الشخصية مع العاملين: -

تتضمن هزه الطريقة مقابلة المدرب للعاملين كل على انفراد وتتميز هزه الطريقة بجدواها فى تحديد الاحتياجات التدريبية لكل عامل ولكنها مكلفة ماديا وتحتاج إلى وقت طويل.

طلب الإدارة: -

قد يطلب المدير المسئول من بعض الأقسام إجراء برنامج تدريبي لبعض العاملين فى قسمه والحاجة إلى التدريب.

ملاحظة سلوك العامل: - قد يقوم المشرف على العامل بملاحظة سلوك العامل أثناء تأديته لوظيفته بهدف تحديد مدى حاجة العامل للتدريب وتشخيص البرنامج التدريبي المناسب لاحتياجاته.

تقييم الأداء: -

يؤدى تقييم الأداء إلى اكتشاف نقاط الضعف والقوة فى أداء العاملين ومدى احتياجهم للتدريب.

اختبارات المهارات: -

مثل التدريب على الحاسب الآلى وطرق الأداء الإدارى فى إعداد الخطابات والمكاتبات.

التدريب أثناء أداء الوظيفة: -

يتم التدريب خلال أداء الوظيفة عادة فى صورة تعليمات يعطيها المشرف للعام أثناء أدائه لوظيفة.

طرق التدريب: -

استراتيجية تعليمية هدفها:

- زيادة معرفة المتدرب بنفسه وتشمل تنمية المسارات الوظيفية.
- زيادة معرفة المتدرب بالمهارات الوظيفية تقديم العامل الجديد للوظيفة والشركة.

استراتيجية لتغيير السلوك هدفها: -

- التدريب أثناء أداء الوظيفة
- تدريب صغار العاملين.
- الملاحظة المتعمقة للعامل وإعطائه النصح.

❖استراتيجية تعتمد على معرفة العامل بالبيئة التى يعمل فيها وهدفها وتحفيزه لإجادة العمل وتشمل: تبادل الوظائف.

أما تدريب العاملين بعيدا عن وظائفهم لأنة قد يتم باستخدام استراتيجية تعليمية هدفها زيادة مهارة العامل الوظيفية وهنا تستخدم طرق:

1. المحاضرة.
2. طرق السمع والرؤية.
3. التوجيه المبرمج.

طرق التدريب أثناء العمل: –

- تقديم العامل للوظيفة الجيدة.
- معلومات عن الشركة.
- معلومات خاصة بأقسام الشركة.

مزايا تخطيط تنمية وتدريب العاملين: –

- زيادة فهم العاملين لأهداف الشركة.
- تحسين العلاقات العمالية بالشركة.
- تحسين فهم العاملين لأحدث التكنولوجيا الموجودة فى الميدان الذى تعمل فيه الشركة.
- معونة العاملين على تنمية أنماط تستخدم فى تقييم الأداء.

التنمية الإدارية:

المدير هو روح العمل فى المنظمة فالمنظمة هيكل إدارى يقوم المدير ببنائه وتنظيمه وفقا للظروف المحيطة وبطريقة تؤدى إلى تحقيق أهداف المنتفعين بوجودها والعاملون هم الأداة التى تحقق بها تلك الأهداف والمدير هو الذى يوجه هؤلاء العاملين ويرشدهم إلى أفضل أساليب الأداء ويدربهم على تلك الأساليب ويساعدهم فى حل المشاكل التى تواجههم أثناء الأداء ويحفزهم بمختلف أنواع الحوافز المادية والمعنوية لإطلاق قوى الابتكار لديهم.

أساليب تحسين عمل المدير: -

تنمية المديرين لتحسين العمل الإدارى:

ينظر المدير الجيد للمستقبل ويجهز له وإحدى الطرق الخاصة بالتجهيز للمستقبل هي تدريب المديرين حتى يستطيعوا الوفاء بما يتطلبه المستقبل ويتبع ذلك قيام المديرين بتدريب تابعيهم حتى يستطيعوا تحقيق الانطلاق لقدراتهم وللمنظمة ككل.

والمقصود بتنمية المديرين هو تقديم البرامج التى تيسر لهم سبل التعلم الإدارى التى تعلمهم كيف يديرون إدارتهم داخل المنظمة.

أساليب تحسين أداء المديرين التى تستخدم أثناء تأدية الوظيفة: -

التقدم المخطط: -

وهو عبارة عن أسلوب يوضح للمديرين مجالات نموهم وفى هذا الأسلوب يتعرف المديرون على موقفهم الحالي والهدف الوظيفي الذى يسعون لتحقيقه فى النهاية.

تبادل الوظائف: - فى هذا الأسلوب يتم تنقيل المديرين المرقيين إلى الأقسام الإدارية المختلفة بالشركة بهدف اكتسابهم خبرات العمل بمختلف أقسام الشركة ومستوياتها حتى يستطيعوا اتخاذ القرارات السليمة عندما يرقوا لهذة الوظائف مستقبلا.

الترقية المؤقتة: -

يتم ندب العاملين فى الوظائف التى تخلوا حتى يتدربوا على القيام بمهام الإدارة العليا وحين يتأكد من صلاحيته يتم تعينه فى تلك الوظيفة.

اللجان والمجالس الإدارية: -

يتم ألحاق العاملين المؤهلين للترقية فى اللجان والمجالس الخاصة بالمنظمة للتدريب على كيفية إدارة الجلسات والتعلم واكتساب المهارات من المديرين الحالين.

طرق التنمية التى قد تستخدم بعيدا عن العمل: -

1. حضور المؤتمرات.
2. حضور البرامج التدريبية التى تعقد فى الجامعات.
3. حضور البرامج التدريبية التى تنظمها النقابات المهنية.
4. برامج القراءة المخططة.

5. برامج التدريب الخاصة.
6. البرامج الخاصة بتقييم التدريب وتقييم أداء العاملين.

طرق تسهيل نقل ما تعلمه المتدرب إلى وظيفته: -

- التأصيل النظري للبرنامج.
- التوضيح.
- الممارسة الفعلية بالمعامل أثناء التدريب.
- الممارسة الفعلية أثناء العمل تحت إشراف المدرب لفترة محددة.
- الممارسة الفعلية لمدة طويلة تحت إشراف أحد المستشارين.

تقييم العائد من التدريب: -

ردود أفعال المتدربين:

يعتبر التعرف على ردود أفعال المتدربين تجاه برامج التدريب أول مستوى من مستويات التقييم وينبغي أن تشمل المعلومات التى تجمع عن ردود أفعال المتدربين وفكرتهم عن البرنامج قبل بدأ التدريب وعن المكان الزى يتم التدريب فيه ومحتوى البرنامج.

ما تعلمه المتدربون: -

يعتبر مقدار ما حصل عليه المتدربون من معارف ومهارات المستوى الثاني من مستويات التقييم والهدف هو التعرف على ما إذا كان المتدربون قد حققوا تفهما كاملا للحقائق والمهارات والأساليب والإجراءات التى قدمت لهم خلال التدريب مثل اختبارات الورقة والقلم

والممارسة الفعلية للتأكد من مستوى ما تعلمه المتدربون وعادة تجرى الاختبارات نهاية البرنامج التدريبي.

مدى التغيير فى سلوك المتدربين: -

يعتبر التغير فى سلوك العامل هو المستوى الثالث من مستويات التقييم ويتم تجميع بيانات عن مدى التغيير فى سلوك المتدربين من مصادر مثل زملاء العمل والمشرفين بهدف التأكد من أنه قد حدث التغيير المطلوب فى سلوك العامل وكلما زاد استخدام العامل لأنواع السلوك التى تعلمها خلال البرنامج التدريبي كان ذلك دليلا على نجاح البرنامج التدريبي.

نتائج التدريب: -

وفيه نحاول التعرف على مدى تأثير التدريب على إنتاجية المنظمة وأرباحها مثلا ويمكن أن تتضمن البيانات التى يتم تجميعها للتعرف على نتائج البرنامج ووفورات التكاليف التى تحققت نتيجة للبرنامج والأرباح المحققة بالمقارنة بالمخطط لها.

التعويض عن العمل التعويض الإجمالى: -

تعريف التعويض الإجمالى: نعنى بالتعويض الإجمالى المدفوعات النقدية المباشرة وغير المباشرة وكذلك المدفوعات غير النقدية المباشرة وغير المباشرة التي تدفع للعامل نظير قيامه بالعمل أو وجوده ضمن قوة العمل بالشركة.

التعويضات الإجمالية:

تشتمل على (المدفوعات النقدية – التعويض غير النقدي)

المدفوعات النقدية:

تشتمل على (مدفوعات نقدية مباشرة – مدفوعات غير مباشرة)

المدفوعات النقدية المباشرة: تشتمل على (الأجر الأساسى – المدفوعات النقدية المرتبطة بالأداء" الأجور التشجيعية ").

المدفوعات غير المباشرة:

تشتمل على (الخدمات المقدمة للعاملين " النقل " – أجور الأوقات التي لم يعملها الموقف - برامج الحماية عند الشيخوخة).

التعويض الإجمالى عن العمل :

عبارة عن وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تتعامل مع جميع أنواع المكافآت التي يحصل عليها العامل في مقابل أدائه لعمله.

- التعويض الإجمالى هو كل ما يحصل عليه العامل من مكافآت نقدية وغير نقدية في مقابل ما يكلف به من أعمال بالمنظمة.
- التعويض (الأجر بالذات) من وجهة نظر العامل هو ضرورة الحياة لمواجهة احتياجاته واحتياجات أسرته بل ولتحقيق مكانة اجتماعية معينة يصبوا إليها العامل.

أهداف التعويضات:

تخدم التعويضات الإجمالية الأهداف الآتية: -

- جذب أفضل المرشحين للعمل بالمنظمة.
- تحفيز العاملين لتحسين إنتاجيتهم.
- ابتكار نظام للتعويض يشعر بعدالته العامل وصاحب العمل والنتائج المرجوة منه هو اجتذاب العامل للعمل وتحفيزه للأداء الأمثل.
- وهناك سبعة خصائص لاستراتيجية التعويضات المثالية وهى: الكفاية – العدالة – التوازن بين التعويض – التوازن بين التكلفة والعائد – تحقيق الأمن للعامل والتحفيز – وأن تحظى بموافقة العاملين.
- الاحتفاظ بأكفأ الموظفين للعمل بالمنظمة.
- دعم الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة مثل سرعة النمو وتنشيط الابتكارات والاستقرار.

العلاقة بين التعويض عن العمل وبين الحافز:

ينبغي أن يؤدى نظام التعويض الجيد إلى تحفيز العاملين لتحسين أدائهم من الكمية والجودة وتحقيق مستوى أعلى من الرضا الوظيفي للعاملين.

العلاقة بين التعويض والأداء: - أدت زيادة المنافسة العالمية وتكاليف الأجور لأن يبحث المديرون عن طرق أو وسائل لتحسين

مستوى الإنتاجية وذلك عن طريق ربط الأجر بالأداء ومن المعروف أن زيادة الأداء تتطلب بجانب الحوافز توفر الإمكانيات البشرية والمادية وظروف عمل جيدة وقيادة مؤثرة وعمالة ذات صحة جيدة.

ربط الأجر بالإنتاج يتطلب:

1. قدرة المدير على ربط الزيادة في الأجر بالزيادة فى الأداء أى زيادة فى الأداء والأجر ينبغي أن تكون واضحة.
2. رغبة المدير فى التمييز بين العاملين وفقا لأدائهم.
3. إعلام العامل وقت التعاقد معه بنظام الأجر الأساسى (الجزء الثابت) والجزء المرتبط بالأداء ونظامه وبمستوى الأداء الذى ينبغي التفوق علية.
4. قدرة المدير على مناقشة الارتباط بين الأجر والأداء مع عماله.

المؤثرات الخارجية على التعويض عن العامل: -

1 - تأثير القوانين والقرارات الحكومية:

- الرقابة على الأجور: تجميد الأجور عند حد معين.
- نظم الأجر للعاملين بالساعة.
- الحد الأدنى للأجور.
- أجر الساعات الزائدة.
- قوانين الأجور وتحقيق العدالة.

2 - تأثير الاتحادات العمالية.

3 - تأثير الظروف الاقتصادية.

4 - طبيعة سوق العمل (العرض – الطلب).

كيفية تحديد الأجر بالمنظمة: -

1 - تحديد هيكل الأجر بالمنظمة.

2 - تحديد الأجور الفردية.

3 - تحديد مستويات الأجور.

أنواع خطط التحفيز: -

على أساس الفرد يشتمل على:

1. الأجر على أساس الوظيفة.
2. الأجر على أساس ساعة العمل.
3. يوم العمل المقاس الذى يتم قياس الأداء فيهز
4. حوافز المبيعات.
5. الحوافز الإدارية (شراء أسهم بأسعار محددة سلفا – أسهم الأداء والإنجاز).
6. أنظمة الاقتراحات.

على أساس الجماعة:

ما هو سبب اللجوء إليها؟

- صعوبة استقلال العامل بعمل محدد.
- خطط الحوافز الجماعية.
- تعديل للخطط الفردية.
- تتطلب وجود قياس موضوعي لأداء الجماعة.
- إدراك أفراد الجماعة لأهمية التعاون وانه بإمكانهم تحسين الأداء.

على أساس المنظمة:

- المشاركة فى الأرباح.
- تقسيم الوفورات التي يحققها العاملون.

المنح: التعويض غير المباشر:

المقصود بذلك المزايا والمنح التي تدفع للعامل بسبب كونه عاملا بالشركة وتشمل على مزايا مثل:

العلاج الطبي – التأمين على الحياة - التأمين ضد الحوادث – المشاركة فى الأرباح – الإجازات المدفوعة وأوقات الراحة.

لماذا تدفع المنح – أو التعويضات غير المباشرة؟

تطلب التطور التكنولوجي عمالة ذات مستوى عال من المهارة وأصبح ذلك النوع النادر نسبيا يتوقع من المنظمات أن تقدم له مزيجا جيدا وعريضا من المنح التي تسهم فى إشباع حاجاته المادية والنفسية

ولذلك فقد لوحظ أن الأشياء التي بدأت اختياريا أصبحت تشكل التزاما على الشركة.

الأهداف التي ترغب المنظمات فى الحصول عليها من نظم المنح التي توفرها للعملاء؟

- عمالة جيدة – استقطابا واحتفاظا.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- تخفيض معدلات الغياب.
- زيادة مستوى الرضا عن العمل.
- تحفيز العاملين لزيادة الأداء.
- تقوية المواقف الإيجابية للعاملين.

وحتى تؤدى المنح دورها فلابد من: -

- التعرف على تفضيل العاملين.
- توفير المرونة للعامل لاختيار المنح التي تناسبه.
- الاتصال الجيد بشأن المنح – اجتماعات – منشورات.

كيف يتم تقييم برامج المنح ؟

أولا: عن طريق التعرف على مدى تحقيق المنح للأهداف التي أنشئت من أجلها.

ثانيا: عن طريق دراسة تكاليف المنح وعوائدها ومقارنة ذلك بالصناعة التي تعمل فيها المنظمة أو المنظمات المنافسة.

تشمل التكلفة (تكلفة المنح المقدمة لجميع العاملين) وتحسب بغرض المقارنة عن طريق: -

- التكلفة فى صورة مبالغ نقدية للعامل الفرد.
- نسبة التكلفة إلى الأجور المباشرة.
- تكلفة منح الموظف مقسومة على ساعات العمل الفعلية (منحة كل ساعة).

يشمل العائد: -

-انخفاض معدلات الغياب.

-تعزيز موقف الشركة – زيادة الإنتاجية.

هدف تقييم الأداء: -

يستخدم تقييم الأداء لمساعدة الإدارة فى تحقيق أهداف عديدة يمكن تقسيمها إلى مجموعتين هما: -

المجموعة الأولى: عبارة عن استخدامات إدارية.

المجموعة الثانية: عبارة عن استخدامات لتنمية العامل والفرد.

أمثلة المجموعة الأولى: مساعدة الإدارة فى اتخاذ قرارات بشأن الترقية والاستغناء عن المؤقت والنقل وتستخدم أيضا نتائج تقييم الأداء

لتحديد الاحتياجات التدريبية لمختلف الوحدات بالمنظمة وفى تقييم نتائج التدريب وجداول العمل وطرق الإنتاج وهيكل المنظمة ونمازج الإشراف وظروف العمل ومعداته وكوسيلة لتقييم أداء المنظمة وأقسامها المختلفة وأخيرا فإن نتائج تقييم الأداء قد تستخدم كوسيلة لتقييم إدارة الأجور والمرتبات بالمنظمة.

ومن أمثلة استخدامات تقويم الأداء كوسيلة لتنمية العاملين هو استخدامه لتوصيف الضعف فى الأفراد والتي يمكن التغلب عليها خلال برامج التدريب كذلك استخدامه كوسيلة لتحسين أداء العاملين عن طريق إمدادهم بمعلومات عن أدائهم فى الفترة السابقة خلال مقابلات تقييم تتم فى فترات منتظمة مع رؤسائهم ويستخدم أيضا كوسيلة لتنشيط وتحفيز أداء العاملين باشتراك العامل فى تحديد أنواع من السلوك الجيد وأهداف يسعى إلى تحقيقها كذلك فهو يعتبر وسيلة جيدة لحفز الرؤساء على ملاحظة أداء مرؤوسيهم خلال العام بهدف إكتشاف مواطن الضعف التي تحتاج إلى تنمية ويستخدم كوسيلة لتوضيح نواحي القوة التي يجب تدعيمها ونواحي الضعف التي يجب التخلص منها.

معايير تقييم كفاية مقاييس تقييم الأداء: -

هناك ثلاثة معايير أساسية يجب أن تتوافر فى المقياس الذى يمكن استخدامه لقياس الأداء أيا كان هذا الأداء وهذه المعايير الأساسية هي:

1. صلاحية المقياس

2. إمكانية الاعتماد عليه

3. قابليته للتطبيق عمليا

الصلاحية: -

توضح الصلاحية قدرتنا على أن نرجع التأثير الملاحظ إلى العوامل الحقيقية وليس لعوامل أخرى بمعنى أنها هي المنطقة التي تلتقي عندها قيمة الأداء الفعلي مع قيمة الأداء المثالية ومن المعروف أنه من المستحيل عمليا الحصول على المقياس المثالي وإن بقى ذلك هدفا يتطلب جهودا كبيرة للوصول إليه وعلى سبيل المثال فقد يكون المقياس المثالي لأداء عامل إنتاج هو مقدار المساهمة التي يقدمها العامل للمنظمة فى الأجل الطويل بمعنى أنها كمية إنتاج بمستوى جودة معينة اخذاً فى الاعتبار تكلفة التدريب والوقت الضائع نتيجة للمرض والاضطراب والحوادث والشكاوى والترقية.

إن صلاحية المقياس تحدد بواسطة المديرين وأخصائى الأفراد الذى ينشأ المقياس لقياس إحدى ظواهره خاصة من هم على صلة بأهداف المنظمة والهدف من ذلك هو إيجاد تطابق بين المقياس المستخدم والمقياس الحقيقي وهذا التطابق يكون عادة غير كامل لسببين هما:

1. نقص فى المقاييس المستخدمة

2. وتأثير المقياس بعوامل خارجية أو داخلية.

ثبات نتائج القياس (درجة الاعتماد): -

الشرط الثاني فى أى مقياس لتقييم الأداء هو ثبات نتائج القياس والتي يعبر عنها بدرجة الاعتماد على المقياس ويمكن وصف مقياس تقييم الأداء بأنه صالح طالما أنه يعطينا قياسا رقميا ثابتا لأداء نفس الأفراد وفى أوقات مختلفة وباستخدام مجموعة من مقدمي أداء العاملين (المديرين) بافتراض أن الخصائص التي تتم قياسها تبقى ثابتة.

وتقاس درجة الثبات بمعامل أحصائى يسمى معامل الارتباط وعموما فإنه من المفضل الحصول على معامل ارتباط عال وموجب فإذا كنا نقيس كفاءة العامل البيعية فيمكن أن نقول إن المقياس يمكن الاعتماد عليه إذا كانت مبيعات العامل لا تختلف اختلافا واضحا من سنة لأخرى أو من شهر لآخر وبالمثل فإن المقياس يكون مستوفيا للشروط إذا كان استخدام المقياس بواسطة عدد من المقومين يعطى نتائج ثابتة أو مستقرة من وقت لآخر.

إمكانية التطبيق: -

وحتى يتوفر فى المقياس هذا الشرط فيجب أن يحظى بقبول الإدارة والعاملين واتحادات العمال إذا كان العاملون الذين يتم قياس أدائهم أعضاء فى تلك الاتحادات وذلك لأن تاريخ تلك الاتحادات يشير إلى تفضيل الأقدمية على نظم تقييم الأداء عند اتخاذ قرار بخصوص الأجور أو الترقية أو التدريب.

وأيا كان المقياس المستخدم فإنه يجب أن يكون قد حظي بالقبول ومن السهل استخدامه بحيث يوفر الوقت والتكاليف ولا يتسبب عنه اضطراب وقت العمل إلا فى أضيق الحدود ويجب أن يكون واضحا أن أى نظام لتقييم الأداء يحتاج إلى وقت طويل من وقت المديرين أو يتنافى مع متطلبات تحسين الإنتاجية ويحتاج إلى مقدار كبير من الأعمال المكتبية أو يتطلب عددا كبيرا من الأفراد لتطبيقه سوف يتعارض مع كفاءة المنظمة ولن يحظى بالقبول المنشود.

نظم تقييم الأداء التقليدية:

1. ترتيب العاملين.
2. مقارنة الأفراد ببعضهم (مقارنة أداء عامل بأداء عامل آخر).
3. تحديد المستويات.
4. نظام قوائم المراجعة.
5. الاختيار الأجبارى.
6. مقاييس السلوك.
7. قياس السلوك المتوقع.
8. قياس السلوك الملاحظ.

الإدارة الاستراتيجية: -

هي بمثابة قمة الهرم الإداري في الفكر والتطبيق، ويعتبر الفكر الإسلامى عمومًا فكرًا استراتيجيًا في التفكير وحتى في إصدار الأحكام، حيث يهتم اهتمامًا بالغًا بالمقاصد الشرعية والنظرة إلى المآل في الأمور وقضية التوازن بين المصالح والمفاسد وقضية اعتبار المصالح وغيرها من أساسيات الفكر الإسلامي.

والإدارة الاستراتيجية: -

هى رحلة شيقة وممتعة تمر بمراحل ومحطات تسلم كل واحدة منها إلى الأخرى إلى أن تنتهى الرحلة في النهاية وقد تم تحقيق الفوز وتحقيق الهدف المطلوب.

تمر الإدارة الاستراتيجية بثلاث مراحل متتالية تشكل في جملتها عملية ذات خمس خصائص أساسية وهي:

1. لا يمكن البدء في مرحلة إلا قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها.
2. جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها.
3. مراحل الإدارة الاستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها.
4. إن الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة، فعملية تقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لا تتوقف بل تتم على فترات دورية.
5. لا بد من وجود تدفق مستمر للمعلومات بواسطتها مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

وتتكون الإدارة الاستراتيجية من ثلاث مراحل رئيسية هي:

1. مرحلة التصميم.
2. مرحلة التطبيق.
3. مرحلة التقييم.

أولاً: مرحلة التصميم:

- ويطلق عليها أيضًا مرحلة التخطيط الاستراتيجي، وتهتم مرحلة التصميم بوضع رسالة المنظمة وتقييم البيئة الداخلية، ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك البيئة الخارجية، ومن ثم أيضًا تحديد الفرص والتهديدات، وبعد ذلك تحديد الفجوة الاستراتيجية ووضع الأهداف طويلة الأجل، واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية، واستراتيجيات الوحدات الاستراتيجية، والاستراتيجيات الوظيفية.

- وتتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات باختبار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها، وتنبغى أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث إن نتائجها ذات أثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من خدمات وسلع والأسواق التى تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة، والبحوث التي سوف تجري والموارد التي سوف تستخدم.

ثانيًا: مرحلة التطبيق:

- تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد البشرية والمادية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمى وإعادة توزيع السلطات والمسئوليات ووضع الأنشطة واهتماماتها، وتحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات.

- وفي حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية فإن هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في هذه المرحلة السابقة.

- وأهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية.

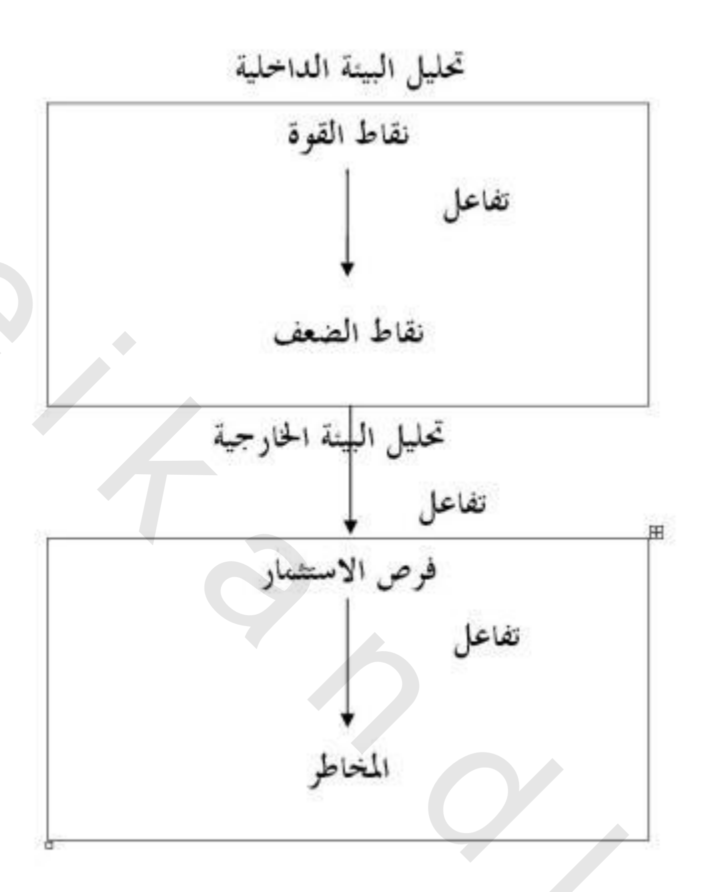
ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وخلاقة ليست تقليدية.

ثالثًا: مرحلة التقييم:

تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التى تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط.

ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية وبالتالي اكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الاستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الاستراتيجية.

"نموذج التفاعل البيئى القائم على أساس موارد المنظمة The model resource based"



وقد قامت فكرة هذا النموذج على أساس التكامل والتفاعل والتداخل ما بين بيئة المنظمة الداخلية وبيئتها الخارجية، فمن المتعارف عليه أن بناء الاستراتيجية العامة، والاستراتيجيات الخاصة بوحدات العمل، والاستراتيجيات الخاصة بالوظائف لأي منظمة، إنما يعتمد في المقام الأول على تحليل وتتبع شامل للبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، إذ لا تستطيع المنظمةُ أن تحقق استراتيجيتها إلا من خلال تحديد واضح وشامل لنقاط قوتها وضعفها (وهذا ما تقوم به عملية تحليل البيئة الداخلية)، وتحديد الفرص الاستثمارية والمخاطر التى قد تتعرض لها المنظمة (وهذا ما تقوم به عملية تحليل البيئة الخارجية).

ومن المؤكد أن المنظمة القوية هي المنظمةُ التي تمتلك مواردَ كثيرة ومتنوعة، ومن أهم هذه الموارد: المورد أو العنصر البشري ذو الكفاءة والمهارة العالية، الذي عن طريقه تستطيعُ المنظمة أن تنفذ استراتيجيتها.

ويعتمد "نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة" على عدة ركائز منها:

أولاً: المسح والتحليل البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة:

تعرف منظماتُ الأعمال بيئتَها الداخلية والخارجية، عن طريق الخبرة، وجمع البيانات الإحصائية بالوسائل التقليدية وغير التقليدية التي استُحدثت نتيجة للتطورات الهائلة في عالم تكنولوجيا الاتصالات، والتقدم التقني والعلمي بصفة عامة.

والتحليل البيئي هو استعراض وتقييم البيانات والمعلومات -التي تم الحصول عليها عن طريق تتبع البيئة الداخلية والخارجية - ومن ثَمَّ تقديمها للمديرين الاستراتيجيين في منظمة الأعمال، الذين يقومون بتحليلها استراتيجياً بهدف تحديد العوامل الاستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل الشركة أو منظمة الأعمال.

والطريقة الأكثر شيوعاً في تحليل البيئة الداخلية والخارجية هي طريقة SWOT Analysis، ويستخدم هذا المصطلحُ لتحليل البيئة الداخلية عن طريق عوامل القوة Strengths وعوامل الضعف Weaknesses، وهذه العوامل (القوة والضعف) ربما لا تكون تحت سيطرة الإدارة

العليا في المدى القصير، وتشتمل هذه العوامل على: ثقافة الشركة، وهيكلها، والموارد البشرية والمادية المتاحة. ومن المعلوم أن نقاط القوة داخل الشركة تكوّن الخصائص والعوامل الرئيسة التي تستخدمها للحصول على الميزة التنافسية.

ويمكننا القول: إن القاعدة الأساسية في بناء استراتيجية المنظمة هي القيام بعملية المسح والتحليل البيئي الذي يتكون من:

أ- تحليل البيئة الداخلية Internal environment scan:

ويهدف هذا المسح والتحليل البيئى الداخلي إلى تحديد دقيق لجوانب القوة التي تتصف بها المنظمة وتميزها عن منافسيها، وجوانب الضعف الكامنة داخل المنظمة التي تهدد أعمالها ونشاطاتها، بل قد يكون لها انعكاسات سلبية على مستقبل المنظمة.

ب- تحليل البيئة الخارجية External environment scan:

ويهدف هذا التحليل إلى تحديد الفرص الاستثمارية المتاحة أمام المنظمة التي يجب عليها أن تقتنصها، وتحديد المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة، التي قد تؤثر على نشاطها بالتحجيم أو بالتوقف والزوال.

ثانياً: الموارد المتنوعة التي تمتلكها المنظمة:

إن أية منظمة أعمال تمتلك نوعين من الموارد:

النوع الأول: الموارد المادية.

النوع الثاني: الموارد البشرية؛ والتي تقوم بعملية استخدام إدارة الموارد المادية.

ومنظمة الأعمال عن طريق هذين النوعين من الموارد -بعد أن تقوم بتحليل دقيق وشامل لهذه الموارد لتحديد مواطن القوة والضعف بها كخطوة هامة من خطوات بناء استراتيجيتها- تستطيع أن تقوم بعملية تحقيق وتنفيذ استراتيجيتها المتضمنة لرسالتها، وغاياتها، وأهدافها...

وتتصف موارد المنظمة المادية والبشرية بعدة خصائص منها:

- موارد ذات ندرة.
- موارد ذات قيمة.
- موارد تتمتع بصفة الاستدامة.
- موارد متميزة.
- موارد ذات طاقة عالية.
- موارد يصعب بيعها أو التنازل عنها. -

ثالثاً: تعليم وتدريب الموارد البشرية:

إن من المهام الأساسية التي تتبناها استراتيجية إدارة الموارد البشرية.. مهام التعلم والتدريب والتنمية للموارد البشرية المتوافرة والمتاحة، والمستهدفة للمنظمة.. بهدف إكسابها المهارات والخبرات اللازمة للتعامل مع خصائص موارد المنظمة المادية المتغيرة.

وعن طريق الموارد البشرية الماهرة ذات الكفاءة والخبرة تتمكن المنظمةُ من استغلال الفرص المتاحة، والتغلب من ناحية أخرى على المخاطر التي قد تتعرض لها.

وعملية التعلم والتدريب للموارد البشرية يجب أن يراعى فيها الخصائصُ المميزة والصفات الأساسية للموارد المادية؛ فمثلا: إذا كانت الموارد أو العناصر المادية غالية الثمن -ماكينة ذات قيمة عالية- فهنا يجب أن تدرَّب العمالة على التعامل معها بحذر شديد..

رابعاً: التقنية:

يركز نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة على أهمية تدريب الموارد البشرية على التكنولوجيا الحديثة والمتقدمة.. وذلك لإكساب هذه الموارد البشرية -على اختلاف مستوياتها ومراكزها الوظيفية داخل المنظمة- المهارات، والخبرات، والمعرفة اللازمة للتعامل مع هذه التكنولوجيا؛ كل في موقعه.. والهدف من وراء ذلك هو تحقيق التطور المطلوب للمنظمة لتواكب التقدم التكنولوجي المتوافر لدى منافسيها.. حتى يتسنى لها الحفاظُ على موقعها التنافسي، وحصتها السوقية.

خامساً: التحفيز:

يؤكد نموذج التفاعل البيئى القائم على أساس موارد المنظمة على عملية تحفيز الموارد البشرية، وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل والأجدى لموارد المنظمة المادية، واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة، ومواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة.

إن التحفيز الجيد -المبني على الأسس العلمية والواقع الحقيقي داخل المنظمة - للموارد البشرية يؤدي إلى:

1 - تقوية ولاء وانتماء الموارد البشرية للمنظمة.
2 - دفع وتشجيع الموارد البشرية على الإبداع والابتكار والتميز.
3 - تشجيع الموارد البشرية على البذل والعطاء للمنظمة.
4 - حث ودفع الموارد البشرية إلى المحافظة على ممتلكات، ومكتسبات المنظمة.

نموذج ديفيد جست model David Gust

قام David Gust بوضع هذا النموذج عام 1997م وذلك بعد إجراء الكثير من التجارب، والتطبيقات العملية لما يقارب عقدًا من الزمان.

نموذج ديفيد جست عن إطار واستراتيجية إدارة الموارد البشرية



ممارسات استراتيجية إدارة الموارد البشرية
HRM practices

- الاستقطاب
  recruitment
- الاختيار
  selection
- التعلم والتدريب
  Learning and training
- تقييم الأداء
  Performance appraisal
- التعويضات
  Compensation
- المزايا الاضافية
  Benefits

↓

نتائج ممارسات استراتيجية إدارة الموارد البشرية
HRM practices outcomes

- ولاء
  loyalty
- مكان محبب للعمل
  Lovely work place
- جودة
  Quality
- مرونة عمل
  Flexibility

↓

نتائج سلوك الموارد البشرية
Behavior outcomes

- جهد
  Effort
- التزام
  Commitment
- دافعية
  Motivation
- أداء جيد
  Good performance

↓

نتائج الأداء الكلي Performance outcomes
– إنتاجية Productivity
– جودة Quality
– إبداع Innovation
– رضا العملاء Customers satisfaction
– انخفاض في معدل دوران العمل Low work turn over

وقد خلص نموذج Gust إلى عدة مضامين أو مفاهيم:

أولاً: إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تهدف إلى:

1 - تحقيق الإبداع والابتكار، وتأصيله في نفوس الموارد أو العناصر البشرية داخل المنظمة لتبدع وتبتكر كل جديد، فضلا عن التطوير المستمر للمنتجات القائمة، وتقديم الجديد والأفضل دائماً للسوق، مما يؤدي بدوره إلى المحافظة على عملاء المنظمة، بالإضافة إلى جذب عملاء ومستهلكين جدد، مما يعضد من مكانة المنظمة، ويعمل على زيادة حصتها السوقية، ومن ثم زيادة المبيعات وتحقيق المزيد من العوائد والأرباح.

2 - تحقيق الجودة في المنتجات والسلع.. من خلال أداء عالي المستوى للعناصر البشرية داخل المنظمة، وهذه الجودة العالية للمنتجات والسلع تحقق بلا شك الولاءَ لدى عملاء المنظمة وإقبالهم على

شراء هذه المنتجات، مما يؤدي أيضاً إلى زيادة الأرباح، والتمكين للمنظمة في السوق.

3 - تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال العمل على ترشيد وتقليل النفقات والمصروفات -مع مراعاة عدم الإخلال بالعملية الإنتاجية ومتطلبات الجودة العالية - مع تحقيق أعلى معدلات أو قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات.

ثانياً: ممارسات إدارة الموارد البشرية:

هذه الممارسات تعبر عن الوظائف، والمهام التي تقوم بها وتؤديها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، إذ تقوم بوضع الأنظمة، والسياسات، والبرامج، والإجراءات، وتقوم أيضاً بتنفيذ عمليات تتعلق بالوظائف، والمهام، والجوانب الآتية:

1 - استقطاب أفضل وأنسب الموارد أو العناصر البشرية المتوافرة والمتاحة في سوق العمل.

2 - انتقاء أفضل وأنسب العناصر البشرية المتقدمة لشغل الوظائف الشاغرة داخل المنظمة.

3 - تعليم وتدريب وتنمية الموارد البشرية بصفة دائمة.

4 - وضع نظام شامل وموضوعي لتقدير أداء الموارد البشرية، والقيام بمساعدة مديري ورؤساء الإدارات والأقسام على تطبيق هذا النظام بشكل موضوعي وفعّال.

5 - وضع نظام تعويضات وحوافز شامل وفعال.. يحقق حاجات ومتطلبات وآمال الموارد البشرية.

6 - تهيئة وتوفير ظروف عمل مناسبة وملائمة وصحية، تحقق وتضمن السلامة والأمان للموارد البشرية، وتعمل في الوقت نفسه على حمايتهم من مخاطر العمل التي قد يتعرضون لها.

7 - تهيئة وتوفير الظروف البيئية التي تعمل على تنمية الولاء والانتماء لدى الموارد البشرية تجاه المنظمة، وجعلهم يشعرون بأنهم جزء وكيان هام في المنظمة، وأن مستقبلهم مرتبط بتقدم ونمو ومستقبل المنظمة.

ثالثاً: نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى النجاح في تنفيذ خططها، ونشاطاتها، وتظهر نتائج هذا السعي من خلال تحقق النتائج التالية:

1 - زيادة درجات الانتماء والولاء لدى الموارد البشرية للمنظمة.

2 - تحقيق المرونة والانسيابية في أداء الوظائف والأعمال والمهام والنشاطات التي تقوم بها العناصر البشرية.

3 - شعور بالرضا والارتياح يتولد في نفوس العناصر البشرية تجاه العمل في المنظمة.

رابعاً: نتائج سلوك الموارد البشرية:

1 - تحقيق مستويات عالية وكبيرة من الدافعية لدى العناصر البشرية نحو العمل في المنظمة.

2 - تحقيق درجات عالية من الإخلاص من قبل الموارد البشرية في العمل داخل المنظمة.

3 - تحقيق درجات عالية من الالتزام في نفوس العناصر البشرية، ينعكس على سلوكهم في العمل داخل المنظمة.

4 - توليد الغيرة في نفوس الموارد البشرية على المصلحة العامة والخاصة، وسمعة المنظمة.

خامساً: نتائج الأداء الكلي للمنظمة:

1 - تحقيق معدلات عالية، وزيادة كبيرة في الإنتاجية.

2 - تحقيق معدلات عالية في جودة المنتجات.

3 - تحقيق وتوليد الأفكار والابتكارات والإبداعات لدى الموارد البشرية، وذلك يؤدي إلى إنتاج سلع وخدمات متميزة ومتطورة، تحقق التميز، والموقع التنافسي الأفضل للمنظمة.

4 - تحقيق رضا العملاء والمستهلكين، إذ توفر لهم المنظمة المنتجات بالكميات المناسبة، والجودة العالية، وذلك يشبع رغباتهم وأذواقهم، ويفي باحتياجاتهم.

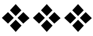
5 - تحقيق رضا العاملين، إذ توفر لهم المنظمة بيئة العمل المناسبة، والحوافز والتعويضات، والمزايا الإضافية، والخدمات، والرعاية الاجتماعية والنفسية، ويعمل هذا الرضا من قبل العاملين على تفجير طاقاتهم، وإبداعاتهم، وابتكاراتهم.

6 - انخفاض معدل دوران العمل.

7 - تحقيق معدلات ربحية عالية، وذلك يمكّن المنظمة من زيادة الاستثمارات، وزيادة قدراتها الإنتاجية والتنافسية، فضلا عن محافظتها على نظم الحوافز والتعويضات، والعمل على زيادتها، وزيادة الاستثمار في الموارد البشرية.

8 - تمكين المنظمة من وضع برامج تنموية شاملة، وطموحة للمستقبل.

9 - تحقيق الاستمرارية والبقاء للمنظمة.



الفصل الثاني

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

قبل تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، نستطيع تعريف تسيير الموارد البشرية وذلك حسب علي عبد الوهاب "هي الوظيفة التي تتمثل في اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات تعاون بينهم وبين زملاءهم ورؤسائهم وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد".

أما إدارة الموارد البشرية الاسترتيجية فهي " تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة إلى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن مايلي:

- الغاية التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.
- الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد اللبشرية.

- الأهداف الاستراتيجية المحددة المطلوب في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.
- السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- الخطط الاستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.
- معايير المتابعة والتقييم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الاستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

"ونتيجة المنظمات خاصة في الآونة الأخيرة إلى إعداد استراتيجية عامة للموارد البشرية والتي تتضمن الغايات ومختلف السياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية كونها أنها تعبر عن الاختيارات والبدائل الجوهرية التي تتناسب مع الاستراتيجية العامة للمنظمة" ، ولهذا فالاستراتيجية العامة للموارد البشرية تنبع منها استراتيجيات فرعية ذات الأهمية الكبيرة، والتي نستطيع التعرض إليها كمايلي:

- استراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية: والتي تهدف إلى استقطاب العناصر ذات كفاءة وخبرة جيدة بغرض توظيفهم واستخدامهم في تطوير وتحسين الوضعية الاقتصادية لها ويرتبط هذا الهدف بتخطيط القوى العاملة وتقدير الاحتياجات منها.

- استراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية: والتي تهدف إلى صياغة استراتيجية من أجل التسيير الفعال للأفراد داخل المنظمة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة كون أن هذا الأخير يؤثر على نتائجها وموقفها التناسبي.

- استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية: وذلك بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة.

- استراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية: من أجل معرفة مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية، السرعة، الوقت، الجودة، التكلفة، الاستمرارية والتدفق، وكذلك تقييم على مدى تناسق، عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل.

- استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية: وهذه الاستراتيجية تعتمد على نظام الحوافز، المتمثل في الترقية والسياسات الأجرية المغرية.

وفي أغلب الفترات من أجل إعداد استراتيجية الموارد البشرية الموافقة للاستراتيجية العامة للمنظمة، يكون الاعتماد على نظام المعلومات لتسيير الموارد البشرية الخاص بالأفراد داخل المؤسسة والذي يتكون من معطيات وبيانات متجددة وآنية والتي تساعد في إنجاز وظائف الموارد البشرية من جهة، ومساعدة متخذي القرارات في التنفيذ والمتابعة.

إجراءات بناء استراتيجية الموارد البشرية:

"تباشر إدارة الموارد البشرية الإجراءات التالية لبناء استراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ "، ولكن قبل إقامة استراتيجية الموارد البشرية يستلزم المعرفة الجيدة لثقافة المؤسسة وكذلك لمشروعها".

*تكوين وتحديد فلسفة الشركة: وتعد هذه المرحلة مرحلة تمهيدية قبل القيام بالإجراءات اللازمة لإقامة استراتيجية الموارد البشرية، والتي تتعلق بتحديد ثقافة المؤسسة (سبب وجودها) من خلال القيم الأساسية التي تبنى عليها المنظمة، فثقافة المؤسسة تعرف حسب Maurice thevonetكعنصر من عناصر ذمة المؤسسة، فهي معرفة أداء المؤسسة وطريقة نشاطها وتفكيرها، كما يقول أيضا " أنها منتوج تاريخها وليس منتوج آني " وتحديد سبب وجود الشركة ودورها في المجتمع الذي ينتمي إليه وما هي دوافع أصحابها وكبار الإداريين فقد " يعتبر السبب الرئيسي هو خلق وتوفير فرص للعمل سببا لوجود المنظمة ويعتبر هذا موجب للنمو المستقبلي حيث لايمكن إغفال العلاقة الارتباطية بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها".

فبعد تحديد فلسفة المنظمة، تأتي إقامة أهم العناصر والإجراءات المبنية عليها استراتيجية الموارد البشرية والمتمثلة في:

1 -تحليل المناخ الخارجي: يقصد به بتحليل المناخ والتعرف الدقيق والمتابعة النشيطة لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، وهو يضم كل مايحيط بالمنظمة من مؤسسات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر، فهي تسبب عدة تأثيرات

قد تؤثر على المنظمة كونها تسبب الفرص أو التهديدات لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية "حيث تتمثل هذه الفرص والتهديدات في بعض الأمور ومنها: عرض العمالة والمتطلبات القانونية المتزايدة والتي تحكم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية والتغير التكنولوجي السريع، أيضا يجب الإلمام باستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية".

فكل هذه التغيرات المذكورة سابقا تؤثر على الاتجاهات المستقبلية للعمل مثل القدرة على جذب والحفاظ على أفضل المهارات البشرية المتاحة.

2 -تحليل المناخ الداخلي: ونقصد بالمناخ الداخلي بمجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة والتي قد تقوي أو تضعف وتحد من اختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة وهذه العوامل تتمثل في:

- الأفراد كونهم أهم مورد في المنظمة.
- مختلف الوظائف الموجودة في المنظمة.
- المعدات والتجهيزات والأموال.
- الأساليب المتبعة في أداء الأعمال داخل وخارج المنظمة.
- المعلومات والتقنيات المتوفرة في المؤسسة.
- العلاقات الإنسانية والتنظيمية القائمة عليها المنظمة .

"ويجمع المناخ الداخلي بصفة عامة ما تتمتع به المنظمة من قدرات وإمكانيات توظفها في تحقيق أهدافها، كما يضم القيود والمحددات التي توضح القدرة الحقيقية أو الفعلية التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها فعلا".

إن تحليل عناصر المناخ الداخلي يمثل من أهم العناصر الذي تهتم به إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ".

- أهداف وغايات المنظمة ومدى النجاح في تحقيقها.
- استراتيجيات المنظمة العامة والاستراتيجيات القطاعية والوظيفية لمختلف تقسيمات المنظمة (الإنتاج، التسويق، التمويل، التطوير التقني، تطوير المنتجات).
- البناء التنظيمي وأسس توزيع المهام فهذا الأخير يعد من أساسيات فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في بلورة وتفعيل استراتيجيات الموارد البشرية.
- تحليل الهيكل الفعلي للموارد البشرية من حيث الأعداد والمؤهلات والخبرات ومستويات المهارة والكفاءة.
- تحليل التقنيات ونظم وتدفقات المعلومات.

وتتبلور نتائج تحليل المناخ الداخلي في التعرف على نقاط القوة ومصادر التمييز في المنظمة ونقاط الضعف ومصادر التخلف التي تعاني منها، وبالتالي "تحديد ماهية العوامل التي قد تقوى أو تضعف وتحد

من اختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة".

وفي أغلب الأحوال تكون نتائج تحليل المناخ الداخلي مصدرا مهما للمعلومات في بناء استراتيجيات الموارد البشرية وغيرها من الاستراتيجيات الوظيفية بالمنظمة.

3 -تحديد التوجهات الاستراتيجية للموارد البشرية: إن الخطوة الثالثة في بناء استراتيجية الموارد البشرية هي تحديد التوجهات التي تسعى إليها المنظمة والإدارة العليا بها في مجالات الموارد البشرية والتي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة....إلخ.

فتحديد مثل هذه التحديات يساعد في بناء الاستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية، ومن ثم تحديد نوعيات وأعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة المتناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة، كما تتحدد بناء على استقراء التوجهات الاستراتيجية قضايا تتعلق بالاستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية، ومدى الإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمنظمة، وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطوير التقني لأداء وحدات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وغير ذلك من التفصيلات المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة.

4 - تحديد الأهداف الاستراتيجية في مجال الموارد البشرية: أي تحديد ماهية أهداف المنظمة، وماهي مجموعة النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الاستراتيجية التي سوف تطبقها وخطط الموارد البشرية، فالطبع يتطلب الأمر معرفة الأهداف الخاصة بالمبيعات والربح والعائد على الاستثمار أي نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشدا للعمل، وربط هذه الأهداف بعنصر الزمن للتحقق من مدى إنجازها، كما يجب أن تكون هناك أهداف لكل من مجالات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية "بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي".

5 - صياغة وتكوين الاستراتيجيات: أخيرا يتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة: ماهي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها؟ وماهي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية؟ وماهي التغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية والأفراد المطلوبين؟ وبالتالي فالإجابة تكون على شكل خطة عامة Master plan للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة، والاختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة، وبالتالي تحدد استراتيجية الموارد البشرية من أجل استخدام مالديها من إمكانيات وبأي أسلوب، وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن وفي هذا المجال أي (مجال الموارد البشرية) يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية،

وكيفية الحصول عليها، وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم، وتنميتها واستخدامها الاستخدام الأمثل، وإنهاء خدماتها، ويمثل هذا بغرض تشكيل المنظمة بطريقة سليمة، ويمثل هذا نقطة التقاء استراتيجية الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

6 - تنفيذ الاستراتيجية: يتم تنفيذ الاستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول، كذلك فإن التنفيذ السليم للاستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك، كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة وسهولة التدفق للأنشطة والعمليات تحقيقا للاستراتيجية، أما بالنسبة لاستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطا بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ذاتها، فحيث تكون المركزية هي النمط السائد تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة والإشراف على التزام القطاعات المختلفة في المنطقة بمراعاة ماتفرضه الاستراتيجية، أما في المنظمات التي تتبع النمط اللامركزي في إدارة الموراد البشرية الاستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسؤولة عن تنفيذ ما يخصها في استراتيجية الموارد البشرية".

7 -متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الاستراتيجية: إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عمايلي من عملية تنفيذ الاستراتيجية:

1 - الأداء الفعلي في مجالات الاستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها.

2 - مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في أسبابه ومصادرها.

3 -وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.

وتتم الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية على مستوى الرقابة الاستراتيجية للتأكد من سلامة التوجه الاستراتيجي لإدارة الموراد البشرية الاستراتيجية وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية، للتأكد من تطبيق الخطة الاستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى، وأخيرا تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى.

إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة:

1 -استراتيجية تغيير قبل كل شئ: تبينت الإدارة المعاصرة أهمية وحتمية وجود التطوير المستمر، لأن هذا الأخير يعتبر سبيل بقاء واستمرارية المنظمة في عالم التقنيات الجديدة المعاصر، وما تتيحه من إمكانيات وتفرضه من تحديات، حيث يشمل التطوير المستمر كل مجالات النشاط، بما فيها وأهمها مجال نشاط الموارد البشرية، فهذه الأخيرة تتطور وتتغير مع المتغيرات والتحولات التي يشهدها العالم،

حيث أدت هذه التحولات إلى مزيد من التغيير في الاهتمامات ومناطق التركيز في عمل الإدارة المعاصرة إذ يتحول اهتمام هذه الأخيرة من التركيز على قضايا الحاضر واستثمار إنجازات الماضي إلى الانطلاق للمستقبل وابتكار الجديد في كل مجال، فمجال إدارة الموارد البشرية كذلك تغيير في طريقة التعامل وكيفية تسيير الأفراد.

ويتجلى بنا القول أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة تقوم على دراسة مختلف المفاهيم والتي أهمها:

- العولمة: "التي تعتبر الاندماج والتفاعل في الأنشطة الإنسانية الذي يتعدى الحدود التقليدية بين الدول والأقطار لاغيا بذلك حدود المكان وقيود الحركة والاتصال عما يحقق أيضا التخفف من قيود الوقت والزمان" الأمر الذي يوجب على الإدارة المعاصرة البحث في ابتكار وتنمية منظومات جديدة من المفاهيم والنظم والآليات المتوافقة مع متطلبات العولمة.
- التحدي: حيث تركز الإدارة المعاصرة على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تهدد احتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.
- الرؤية الشاملة: تتعدد الزوايا التي تنظر منها الإدارة المعاصرة إلى واقع المحيط، وذلك من أجل تكوين صورة واضحة وشاملة لما يجري حولها وذلك في مختلف المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، السياسية، الثقافية، والتنافسية التي تواجهها، وذلك من أجل إقامة توجهات استراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة.

- دورة الحياة: وهو مفهوم أن دورة حياة كل من سلعة، مؤسسة أو نظام تمر بالمراحل التالية: الانطلاق، النمو، التطور والتدهور في استراتيجية الموارد البشرية تمر بتلك الدورة وتختلف فعاليتها من مرحلة إلى أخرى.

- المحركات: تعتمد الإدارة المعاصرة للموارد البشرية الاستراتيجية على عدد من المحركات من أجل تحقيق أهدافها ومن أهم المحركات الاستراتيجية نجد:

- التكلفة :فيكون تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف كما في حالة إعداد استراتيجية للتدريب.

- السوق: مما يتكون من عرض وطلب وممارسات المنافسين وغيرها من المتغيرات في السوق "حيث إن المحركات السوقية هي أهم الاعتبارات التي تتأثر بها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في مسائل الاستقطاب والاختيار والتعيين وتحديد هياكل الرواتب والمكافآت أو قرارات تخفيض حجم العمالة وغيرها من القرارات ذات الأثر المالي أو التقني".

- المنافسة: حيث إن التنافس على الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة هو أخطر وأهم أشكال الحروب التنافسية بين المنظمات سواء المحلية أو العالمية، وبالتالي تبنى برامج وخطط تكوين وتنمية الموراد البشرية والاحتفاظ بها وحمايتها من التسرب إلى المنافسين على أساس المعلومات والاتجاهات التي توفرها المحركات.

- قرارات وتوجهات الدولة: إن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مطالبة بالالتزام بالقواعد التي تنظم محيطها التي تصدر من التشريعات والنظم القانونية والقرارات وتوجهات الدولة في كل المجالات.

كما تتركز تأثيرات أهم التغيرات في أسلوب عمل الموارد البشرية الاستراتيجية في ضرورة القيام بمايلي:

- رصيد المتغيرات وتوقع أثارها المحتملة.
- الكشف عن الفرص في المناخ والإعداد لاستثمارها بمصادر القوى الذاتية للإدارة.
- الكشف عن المعوقات في المناخ لتفاديها أو تحديد آثارها.
- الكشف عن نقاط القوة في المنظمة وتنميتها وتطويرها.
- الكشف عن نقاط الضعف في المنظمة والإعداد لعلاجها أو تحديد آثارها.

2 - أهم استراتيجيات الموارد البشرية البديلة: يجب على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة مراعاة ألا يحدث تضارب بين الاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجية الموارد البشرية، حيث أن كلاهما تسعيان إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

كما لا ننسى أن الاستراتيجية العامة تسعى إلى اتخاذ القرارات والمسارات التي تكفل التعامل مع المتغيرات والتحولات واتجاهية النمو

والتطور من أجل بلوغ الغايات، ولهذا وجود تكامل بين الاستراتيجيتين يعتبر المنطق الأساسي الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة، ولهذا نستطيع ترصد على الأقل استراتيجيات بديلة للموارد البشرية عند وجود اختلاف بين الاستراتيجيتين من أجل تحقيق التوازن.

1 - الاستراتيجية الهجومية: هذا النوع من الاستراتيجية يساهم في مواجهة المعوقات والقيود من أجل مقاومتها والتخلص منها حيث إن الإدارة المعاصرة للموارد البشرية الاستراتيجية تقوم بصياغتها عند تواجد المنظمة في رحلة انطلاق "استراتيجية انطلاق "في بداية نشاطها، فتعتمد على سياسات الاستقطاب من أجل اختيار وتعيين أفراد ذوي مهارات وكفاءات عالية مع التركيزعلى الفعالية الجمالية وإجراءات توظيف خالية من القيود والتعقيد البيروقراطي كما أن بعض المنظمات تعتمد على هذا النوع من الاستراتيجيات عند تواجدها في مرحلة النمو " استراتيجية النمو "من أجل تدعيم وتحسين مركزها وموقعها التنافسي فهي بحاجة إلى أفراد ذوي روح الابتكار والإبداع مع وضع حزمة برامج للحوافز والمكافأة.

2 - الاستراتيجية الدفاعية: " والتي تساعد في المحافظة على مكتسبات الإدارة، أي الفرص التي تستثمرها فعلا وتصد عنها هجوم عوامل التغيير، مثال ذلك أن تعمد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

إلى تطبيق نظم جديدة وسخية للحوافز لإغراء العاملين المتميزين بالبقاء وحثهم على مقاومة مغريات الإنتقال إلى المنظمات المنافسة ".

إن هذا النوع من الاستراتيجيات يطبق في مرحلة النمو " للمؤسسة حيث إنها تحاول الحفاظ على الإطارات الكفاءة في منشأتها من أجل تعزيز موقعها التنافسي.

3 - الاستراتيجية الإنهزامية: نستطيع القول أنها ستسلم للقيود بتأثير نقاط الضعف الذاتية والمتغيرات المحيطة التي تأثر سلبا على نشاط المنظمة مما يؤدي بها إلى الإنحطاط والتوقف عن العمل لفترات قد تطول مما يؤدي إلى تسريح العمال.

4 - الاستراتيجية الوسطية: وهي عبارة عن الحل الوسط بالمساومة إلى هذا النوع من الاستراتيجيات في مواقف التفاوض خاصة مع نقابات العمال على شروط وعلاقات العمل، إذ يطالب كل من الطرفين بمميزات وضمانات ويكون الحل عادة هو في التنازل الجزئي عن بعض الشروط في مقابل الحصول على بعض المنافع.

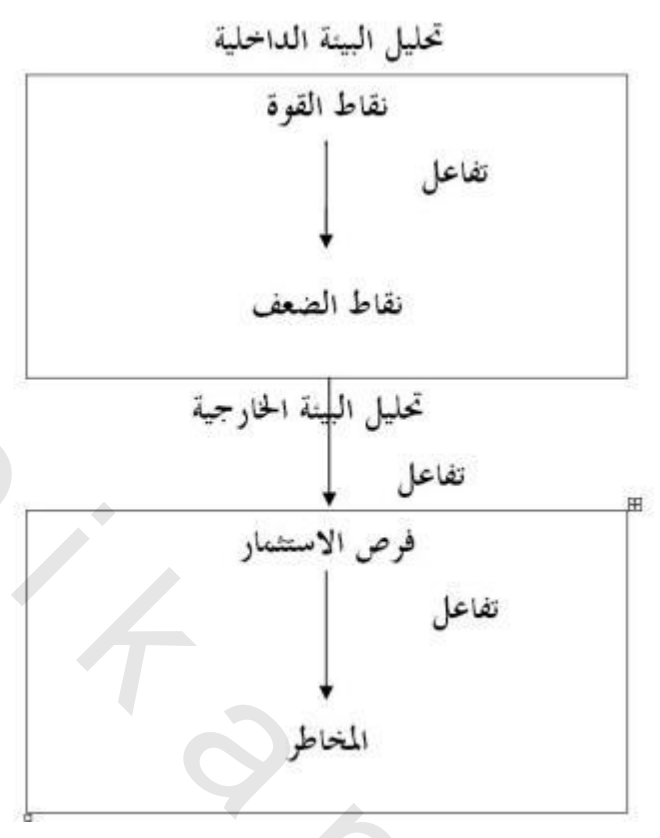
كما نستطيع القول أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة، تتبع الاستراتيجية البديلة للموارد البشرية المناسبة لقوتها النسبية وذلك في مواجهة عناصر التغيير المتوقعة من كل استراتيجية أم القوة النسبية فهي مقياس لمدى سيطرة الإدارة على الموقف وتحكمها في سلوك المتغيرات المتفاعلة فيه، والمبدأ أنه كلما زادت القوة النسبية إتجهت إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى اختيار

استراتيجية هجومية، وبالعكس كلما قلت القوة النسبية إتجهت إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى إختيار استراتيجيات دفاعية وحين تتعادل القوة النسبية لأطراف الموقف تميل الإدارة إلى الاستراتيجيات التوفيقية أو الوسطية.

ويمكننا القول إن التغير السريع الذي تعرفه المؤسسة في مختلف المجالات على كل المستويين الكلي والجزئي يؤثر على نشاطها من جهة وعلى كيفية تصميم وإنشاء استراتيجيتها من جهة أخرى، يستدعي ضرورة تغيير النظرة للعنصر البشري كمتغير تابع سابقا إلى متغير استراتيجي حاليا، فإن أرادت المنظمة إستمرارية نشاطها وبقاءها، عليها تبين للإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية التي تساعدها على خلق الدافعية لدى الأفراد والتي تكون مكملة للاستراتيجية العامة التي تتبعها.

كيفيةِ بناءِ استراتيجيةِ إدارةِ الموارد البشرية كشق نظريّ، رأينا -من باب استكمال النفع - أن نبين عمليةَ بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية كشق عملي، مستعينين ببعض نماذج عملية قام بها متخصصون وباحثون في مجال بناء استراتيجيات متخصصة في إدارة الموارد البشرية.

وسوف نبدأ بعرض النموذج الأكثر شيوعاً واستخداماً وانتشاراً في عملية بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية؛ ألا وهو:



"نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة

"model The resource based

وقد قامت فكرةُ هذا النموذج على أساس التكامل والتفاعل والتداخل ما بين بيئة المنظمة الداخلية وبيئتها الخارجية، فمن المتعارف عليه أن بناء الاستراتيجية العامة، والاستراتيجيات الخاصة بوحدات العمل، والاستراتيجيات الخاصة بالوظائف لأي منظمة، إنما يعتمد في المقام الأول على تحليل وتتبع شامل للبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، إذ لا تستطيع المنظمةُ أن تحقق استراتيجيتها إلا من خلال تحديد واضح وشامل لنقاط قوتها وضعفها (وهذا ما تقوم به عملية تحليل البيئة الداخلية)، وتحديد الفرص الاستثمارية والمخاطر التى قد تتعرض لها المنظمة (وهذا ما تقوم به عملية تحليل البيئة الخارجية).

ومن المؤكد أن المنظمة القوية هي المنظمةُ التي تمتلك مواردَ كثيرة ومتنوعة، ومن أهم هذه الموارد: المورد أو العنصر البشري ذو الكفاءة والمهارة العالية، الذي عن طريقه تستطيعُ المنظمة أن تنفذ استراتيجيتها.

ويعتمد "نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة" على عدة ركائز منها:

أولاً: المسح والتحليل البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة:

تتعرف منظماتُ الأعمال بيئَتَها الداخلية والخارجية، عن طريق الخبرة، وجمع البيانات الإحصائية بالوسائل التقليدية وغير التقليدية التي استُحدثت نتيجة للتطورات الهائلة في عالم تكنولوجيا الاتصالات، والتقدم التقني والعلمي بصفة عامة.

والتحليل البيئي هو استعراض وتقييم البيانات والمعلومات -التي تم الحصول عليها عن طريق تتبع البيئة الداخلية والخارجية - ومن ثَمَّ تقديمها للمديرين الاستراتيجيين في منظمة الأعمال، الذين يقومون بتحليلها استراتيجياً بهدف تحديد العوامل الاستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل الشركة أو منظمة الأعمال.

والطريقة الأكثر شيوعاً في تحليل البيئة الداخلية والخارجية هي طريقة SWOT Analysis، ويستخدم هذا المصطلحُ لتحليل البيئة الداخلية عن طريق عوامل القوة Strengths وعوامل الضعف Weaknesses،

وهذه العوامل (القوة والضعف) ربما لا تكون تحت سيطرة الإدارة العليا في المدى القصير، وتشتمل هذه العوامل على: ثقافة الشركة، وهيكلها، والموارد البشرية والمادية المتاحة. ومن المعلوم أن نقاط القوة داخل الشركة تكوّن الخصائص والعوامل الرئيسة التي تستخدمها للحصول على الميزة التنافسية.

ويمكننا القول: إن القاعدة الأساسية في بناء استراتيجية المنظمة هي القيام بعملية المسح والتحليل البيئي الذي يتكون من:

أ– تحليل البيئة الداخلية Internal environment scan:

ويهدف هذا المسح والتحليل البيئي الداخلي إلى تحديد دقيق لجوانب القوة التي تتصف بها المنظمة وتميزها عن منافسيها، وجوانب الضعف الكامنة داخل المنظمة التي تهدد أعمالها ونشاطاتها، بل قد يكون لها انعكاسات سلبية على مستقبل المنظمة.

ب– تحليل البيئة الخارجية External environment scan:

ويهدف هذا التحليل إلى تحديد الفرص الاستثمارية المتاحة أمام المنظمة التي يجب عليها أن تقتنصها، وتحديد المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة، التي قد تؤثر على نشاطها بالتحجيم أو بالتوقف والزوال.

ثانياً: الموارد المتنوعة التي تمتلكها المنظمة:

إن أية منظمة أعمال تمتلك نوعين من الموارد:

النوع الأول: الموارد المادية.

النوع الثانى: الموارد البشرية؛ والتى تقوم بعملية استخدام إدارة الموارد المادية.

ومنظمة الأعمال عن طريق هذين النوعين من الموارد -بعد أن تقوم بتحليل دقيق وشامل لهذه الموارد لتحديد مواطن القوة والضعف بها كخطوة هامة من خطوات بناء استراتيجيتها- تستطيع أن تقوم بعملية تحقيق وتنفيذ استراتيجيتها المتضمنة لرسالتها، وغاياتها، وأهدافها... إلخ

وتتصف موارد المنظمة المادية والبشرية بعدة خصائص منها:

- موارد ذات ندرة.
- موارد ذات قيمة.
- موارد تتمتع بصفة الاستدامة.
- موارد متميزة.
- موارد ذات طاقة عالية.
- موارد يصعب بيعها أو التنازل عنها.

ثالثاً: تعليم وتدريب الموارد البشرية:

إن من المهام الأساسية التى تتبناها استراتيجية إدارة الموارد البشرية.. مهام التعلم والتدريب والتنمية للموارد البشرية المتوافرة

والمتاحة، والمستهدفة للمنظمة.. بهدف إكسابها المهارات والخبرات اللازمة للتعامل مع خصائص موارد المنظمة المادية المتغيرة.

وعن طريق الموارد البشرية الماهرة ذات الكفاءة والخبرة تتمكن المنظمةُ من استغلال الفرص المتاحة، والتغلب من ناحية أخرى على المخاطر التي قد تتعرض لها.

وعملية التعلم والتدريب للموارد البشرية يجب أن يراعى فيها الخصائصُ المميزة والصفات الأساسية للموارد المادية؛ فمثلا: إذا كانت الموارد أو العناصر المادية غالية الثمن -ماكينة ذات قيمة عالية- فهنا يجب أن تدرَّب العمالة على التعامل معها بحذر شديد.. وهكذا.

رابعاً: التقنية:

يركز نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة على أهمية تدريب الموارد البشرية على التكنولوجيا الحديثة والمتقدمة.. وذلك لإكساب هذه الموارد البشرية -على اختلاف مستوياتها ومراكزها الوظيفية داخل المنظمة- المهارات، والخبرات، والمعرفة اللازمة للتعامل مع هذه التكنولوجيا؛ كل في موقعه.. والهدف من وراء ذلك هو تحقيق التطور المطلوب للمنظمة لتواكب التقدم التكنولوجي المتوافر لدى منافسيها.. حتى يتسنى لها الحفاظُ على موقعها التنافسي، وحصتها السوقية.

خامساً: التحفيز:

يؤكد نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة على عملية تحفيز الموارد البشرية، وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل والأجدى لموارد المنظمة المادية، واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة، ومواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة.

إن التحفيز الجيد -المبني على الأسس العلمية والواقع الحقيقي داخل المنظمة - للموارد البشرية يؤدي إلى:

1 - تقوية ولاء وانتماء الموارد البشرية للمنظمة.

2 - دفع وتشجيع الموارد البشرية على الإبداع والابتكار والتميز.

3 - تشجيع الموارد البشرية على البذل والعطاء للمنظمة.

4 - حث ودفع الموارد البشرية إلى المحافظة على ممتلكات، ومكتسبات المنظمة.

نموذج ديفيد جست model David Gust

قام David Gust بوضع هذا النموذج عام 1997م وذلك بعد إجراء الكثير من التجارب، والتطبيقات العملية لما يقارب عقدًا من الزمان.

نموذج ديفيد جست عن إطار واستراتيجية إدارة الموارد البشرية



ممارسات استراتيجية إدارة الموارد البشرية
HRM practices

– الاستقطاب
recruitment
– الاختيار
selection
– التعلم والتدريب
Learning and training
– تقييم الأداء
Performance appraisal
– التعويضات
Compensation
– المزايا الإضافية
Benefits

نتائج ممارسات استراتيجية إدارة الموارد البشرية
HRM practices outcomes

- ولاء
loyalty
- مكان محبب للعمل
Lovely work place
- جودة
Quality
- مرونة عمل
Flexibility

↓

نتائج سلوك الموارد البشرية
Behavior outcomes

- جهد
Effort
- التزام
Commitment
- دافعية
Motivation
- أداء جيد
Good performance

↓



وقد خلص نموذج Gust إلى عدة مضامين أو مفاهيم:

أولاً: إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تهدف إلى:

1 - تحقيق الإبداع والابتكار، وتأصيله في نفوس الموارد أو العناصر البشرية داخل المنظمة لتبدع وتبتكر كل جديد، فضلا عن التطوير المستمر للمنتجات القائمة، وتقديم الجديد والأفضل دائماً للسوق، مما يؤدي بدوره إلى المحافظة على عملاء المنظمة، بالإضافة إلى جذب عملاء ومستهلكين جدد، مما يعضد من مكانة المنظمة، ويعمل على زيادة حصتها السوقية، ومن ثم زيادة المبيعات وتحقيق المزيد من العوائد والأرباح.

2 - تحقيق الجودة في المنتجات والسلع.. من خلال أداء عالي المستوى للعناصر البشرية داخل المنظمة، وهذه الجودة العالية للمنتجات والسلع تحقق بلا شك الولاءَ لدى عملاء المنظمة وإقبالهم على شراء هذه المنتجات، مما يؤدي أيضاً إلى زيادة الأرباح، والتمكين للمنظمة في السوق.

3 - تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال العمل على ترشيد وتقليل النفقات والمصروفات -مع مراعاة عدم الإخلال بالعملية الإنتاجية ومتطلبات الجودة العالية - مع تحقيق أعلى معدلات أو قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات.

ثانياً: ممارسات إدارة الموارد البشرية:

هذه الممارسات تعبر عن الوظائف، والمهام التي تقوم بها وتؤديها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، إذ تقوم بوضع الأنظمة،

والسياسات، والبرامج، والإجراءات، وتقوم أيضاً بتنفيذ عمليات تتعلق بالوظائف، والمهام، والجوانب الآتية:

1 - استقطاب أفضل وأنسب الموارد أو العناصر البشرية المتوافرة والمتاحة في سوق العمل.

2 - انتقاء أفضل وأنسب العناصر البشرية المتقدمة لشغل الوظائف الشاغرة داخل المنظمة.

3 - تعليم وتدريب وتنمية الموارد البشرية بصفة دائمة.

4 - وضع نظام شامل وموضوعي لتقدير أداء الموارد البشرية، والقيام بمساعدة مديري ورؤساء الإدارات والأقسام على تطبيق هذا النظام بشكل موضوعي وفعّال.

5 - وضع نظام تعويضات وحوافز شامل وفعال.. يحقق حاجات ومتطلبات وآمال الموارد البشرية.

6 - تهيئة وتوفير ظروف عمل مناسبة وملائمة وصحية، تحقق وتضمن السلامة والأمان للموارد البشرية، وتعمل في الوقت نفسه على حمايتهم من مخاطر العمل التي قد يتعرضون لها.

7 - تهيئة وتوفير الظروف البيئية التي تعمل على تنمية الولاء والانتماء لدى الموارد البشرية تجاه المنظمة، وجعلهم يشعرون بأنهم جزء وكيان هام في المنظمة، وأن مستقبلهم مرتبط بتقدم ونمو ومستقبل المنظمة.

ثالثاً: نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى النجاح في تنفيذ خططها، ونشاطاتها، وتظهر نتائج هذا السعي من خلال تحقق النتائج التالية:

1 - زيادة درجات الانتماء والولاء لدى الموارد البشرية للمنظمة.

2 - تحقيق المرونة والانسيابية في أداء الوظائف والأعمال والمهام والنشاطات التي تقوم بها العناصر البشرية.

3 - شعور بالرضا والارتياح يتولد في نفوس العناصر البشرية تجاه العمل في المنظمة.

رابعاً: نتائج سلوك الموارد البشرية:

1 - تحقيق مستويات عالية وكبيرة من الدافعية لدى العناصر البشرية نحو العمل في المنظمة.

2 - تحقيق درجات عالية من الإخلاص من قبل الموارد البشرية في العمل داخل المنظمة.

3 - تحقيق درجات عالية من الالتزام في نفوس العناصر البشرية، ينعكس على سلوكهم في العمل داخل المنظمة.

4 - توليد الغيرة في نفوس الموارد البشرية على المصلحة العامة والخاصة، وسمعة المنظمة.

خامساً: نتائج الأداء الكلي للمنظمة:

1 - تحقيق معدلات عالية، وزيادة كبيرة في الإنتاجية.
2 - تحقيق معدلات عالية في جودة المنتجات.
3 - تحقيق وتوليد الأفكار والابتكارات والإبداعات لدى الموارد البشرية، وذلك يؤدي إلى إنتاج سلع وخدمات متميزة ومتطورة، تحقق التميز، والموقع التنافسي الأفضل للمنظمة.
4 - تحقيق رضا العملاء والمستهلكين، إذ توفر لهم المنظمة المنتجات بالكميات المناسبة، والجودة العالية، وذلك يشبع رغباتهم وأذواقهم، ويفي باحتياجاتهم.
5 - تحقيق رضا العاملين، إذ توفر لهم المنظمة بيئة العمل المناسبة، والحوافز والتعويضات، والمزايا الإضافية، والخدمات، والرعاية الاجتماعية والنفسية، ويعمل هذا الرضا من قبل العاملين على تفجير طاقاتهم، وإبداعاتهم، وابتكاراتهم.
6 - انخفاض معدل دوران العمل.
7 - تحقيق معدلات ربحية عالية، وذلك يمكّن المنظمة من زيادة الاستثمارات، وزيادة قدراتها الإنتاجية والتنافسية، فضلا عن محافظتها على نظم الحوافز والتعويضات، والعمل على زيادتها، وزيادة الاستثمار في الموارد البشرية.
8 - تمكين المنظمة من وضع برامج تنموية شاملة، وطموحة للمستقبل.
9 - تحقيق الاستمرارية والبقاء للمنظمة.

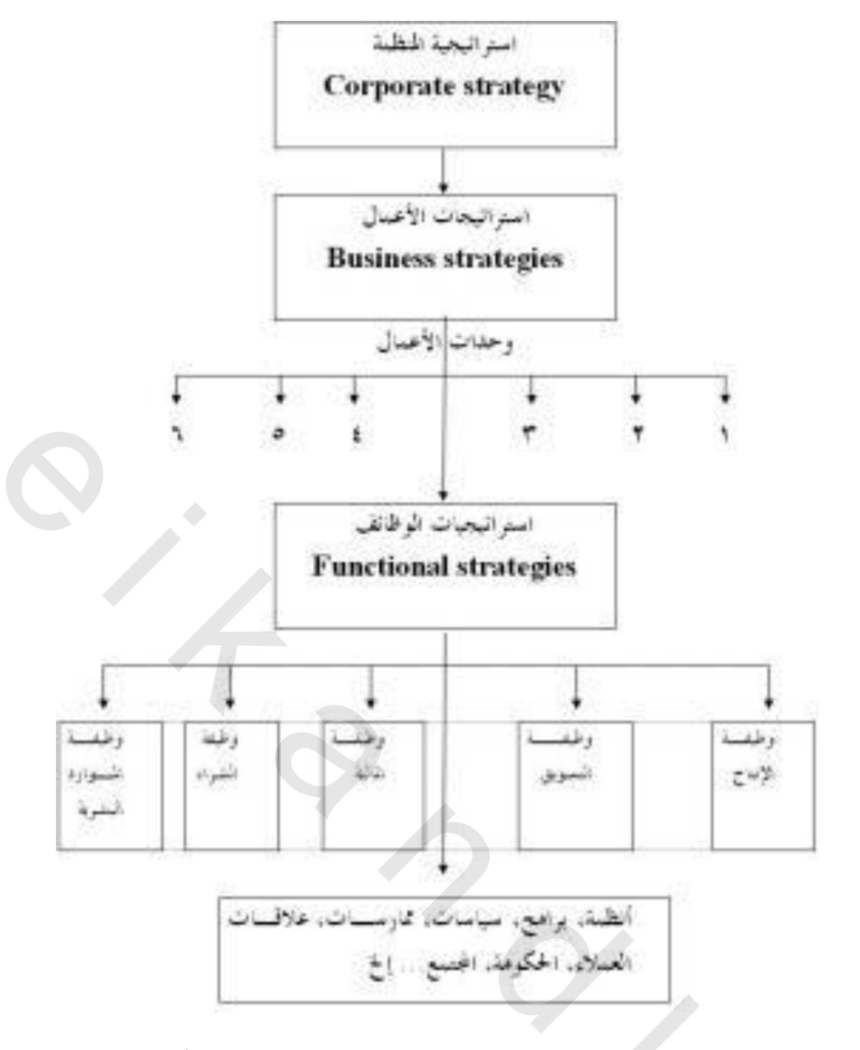
نموذج التطابق الاستراتيجي The matching strategic model

إن التطابق أو التكامل أو التوافق التام بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية، والاستراتيجية العامة للمنظمة.. أمر هام ومطلوب طبقاً لمفهوم نموذج التطابق الاستراتيجي.

يعتمد نموذج التطابق الاستراتيجي على قاعدة تحقيق التكامل والتوافق بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية، واستراتيجية المنظمة العامة.

إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية لا بد أن تتوافق بشكل تام مع استراتيجية المنظمة، أي تعمل على تحقيق استراتيجية المنظمة من حيث الرسالة، والغايات، والأهداف... إلخ، وهذا يستوجب بالضرورة التنسيق التام، والتوافق والتكامل فيما بين إدارة الموارد البشرية، ونشاطاتها، وممارساتها مع جميع الإدارات الأخرى داخل المنظمة، وذلك لتجنب التضارب والاختلاف، ومن ثم الخروج عن مسار الخطط العامة للمنظمة.! فضلا عن عدم تحقيق المنظمة ككل لاستراتيجيتها. ووفقاً لنموذج التطابق الاستراتيجي، فإن أي تغيير في استراتيجية المنظمة يستلزم إجراء تغيير فوري في استراتيجية إدارة الموارد البشرية، بحيث يتم الحفاظ على التوافق، والتكامل، والسير في الاتجاه المخطط له لتحقيق استراتيجية المنظمة.

إن استقرار استراتيجية إدارة الموارد البشرية يعتمد في الأساس – بل يتوقف– على استقرار استراتيجية المنظمة، إذ تمثل استراتيجية إدارة الموارد البشرية (المتغير التابع) جزءاً من استراتيجية المنظمة (المتغير المستقل) وهذا أمر طبيعي؛ أن يتبع المتغير التابع المتغير المستقل.



يتكون مفهوم تنمية الموارد البشرية المعاصرة من شقين اثنين أساسيان هما كما يلي:

1 - التدريب و التنمية عملية استراتيجية:

ينظر في الوقت الحاضر إلى التدريب و التنمية على أنها عملية استراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل ضمن نظام واستراتيجية أكبر هي استراتيجية المنظمة، وضمن إطار ودور إدارة الموارد البشرية فيها. وتتكون استراتيجية التدريب والتنمية من مجموعة مخططة من برامج التدريب و التنمية البشرية

المستمرة، التي تهدف وتسعى إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المنظمة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد. وفي الوقت نفسه تسعى هذه الاستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المنظمة في الحاضر و المستقبل، لرفع كفاءتها الإنتاجية وفاعليتها التنظيمية باستمرار، لتحقيق الرضا لدى زبائنها، حيث يتوقف وجودها على هذا الرضا. وكذلك التأقلم و التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة وينعكس أثرها على نشاط المنظمة في المدى القصير و البعيد، حيث تحتاج هذه التغييرات إلى تعليم واكتساب مواردها البشرية المهارات الجديدة و المتنوعة لاحتوائها والتعايش معها، فهذه المهارات الجديدة التي تخلقها التنمية، تساعد إلى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغييرات على الموارد البشرية.

يمكن القول إذا بأن التدريب و التنمية كاستراتيجية، تسعى إلى بناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المنظمة، وتطوير مهاراتها الحالية، وإكسابها أخرى جديدة ومتنوعة، وتعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل، بهدف الاستيعاب و التأقلم مع التغييرات التي تحدث في البيئة وتفرض على المنظمة تبنيها و التكيف معها.

2 - التدريب و التنمية عملية تعلم مستمرة:

التدريب و التنمية البشرية كعملية تعلم مخططة تتكون من قسمين:

التدريب: عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة، من خلال تطوير وتحسين أدائهم.

التنمية: عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف، جديدة، متوقع أن تحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل، و التأقلم و التعايش مع أية مستجدات أو تغييرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المنظمة. يتضح مما تقدم أن القسمين أعلاه التدريب و التنمية يعتمد كلاهما في الوقت الحاضر على التعلم المستمر، الذي يعتبر الآن الركيزة التي تقوم عليها استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، فالتدريب والتنمية لكي يكونا فعالين، يجب أن يقوما على أساس تعليم المتدربين كيف تفعل الأشياء بشكلها الصحيح، وأيضا تعليمهم أشياء جديدة يحتاجونها في أعمالهم الحالية و المستقبلية. فالمتدرب الذي لم يتعلم شيئا من التدريب و التنمية، معنى ذلك أن الجهود التي بذلت في هذا المجال قد باءت بالفشل، فالتعلم هو حصيلة ونتاج لعملية التدريب و التنمية، فعندما يتحقق التعلم معنى ذلك أنه قد حدث لدى المتدرب تغيير ملائم ومطلوب في:

معرفته Knowledge، ومهاراته Skills، واتجاهاته Attitudes، وسلوكياته Behaviors، وخبرته Experience.

نخلص من ذلك:

بأن التدريب و التنمية كاستراتيجية وعملية منتظمة يعتمدان على التعلم، ويهدفان إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية، من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي و المستقبلي، والتكيف مع تغيرات البيئة الدراماتيكية، وهما مساعي حثيثة وجادة لأحداث المطابقة و المواءمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة وخصائص أعمالها الحالية و المستقبلية من جهة ثانية، وجعل أدائها في حالة تحسن مستمر.

المجتمعات مقاده تقنياً، والتقنية المسيطرة تحدد المتطلبات الاجتماعية والاقتصادية والعلمية في هذا البلد أو ذاك. إن التقنية المسيطرة منذ عقد من الزمان، والمتوقع أن تستمر إلى عقد آخر أو أكثر هي تقنية المعلومات.

تتميز تقنية المعلومات عن غيرها من التقنيات التي سادت قبلها في القرن العشرين بـ:

- سرعة التطور.
- سعة التأثير والانتشار.
- سهلة ممتنعة.
- مفيدة وخطرة.

ومعالجة أي جانب من جوانب الحياة الحالية لابد أن تأخذ المعالجة تقنية المعلومات أساساً لها، فكيف إذا كانت معالجتنا لجانب هام وله علاقة مباشرة بهذه التقنية ألا وهي الموارد البشرية.

لم تعالج قضية الموارد البشرية العربية بشكل عام، بوضوح كاف لأسباب عقائدية حساسة من جهة ولغياب الاستراتيجية الوطنية العامة من جهة أخرى.

سنحاول في السطور القادمة إلقاء الضوء على بعض جوانب إشكالية تنمية الموارد البشرية في عصر المعلومات مؤكدين أنه لا معنى كبير لوجود استراتيجيات وخطط جزئية لهذا القطاع أو ذاك في غياب الاستراتيجية الوطنية العامة.

2. أثر المعلوماتية على الموارد البشرية:

إن النظرة إلى الموارد البشرية وإمكانية إدارتها وتفعيلها وتأهيلها وتطويرها، تختلف اليوم عن ما كانت عليه قبل عقد أو عقدين من الزمن، وستكون أشد اختلافاً بعد عقد أو عقدين قادمين لسببين رئيسيين:

1 – الانتشار السريع لتقنية المعلومات.

2 – العولمة واتفاقية التجارة العالمية.

الأمر الذي جعل المتطلبات القطرية متشابهة إذا لم نقل متطابقة مع المتطلبات العالمية والتي يجب أن تلبي:

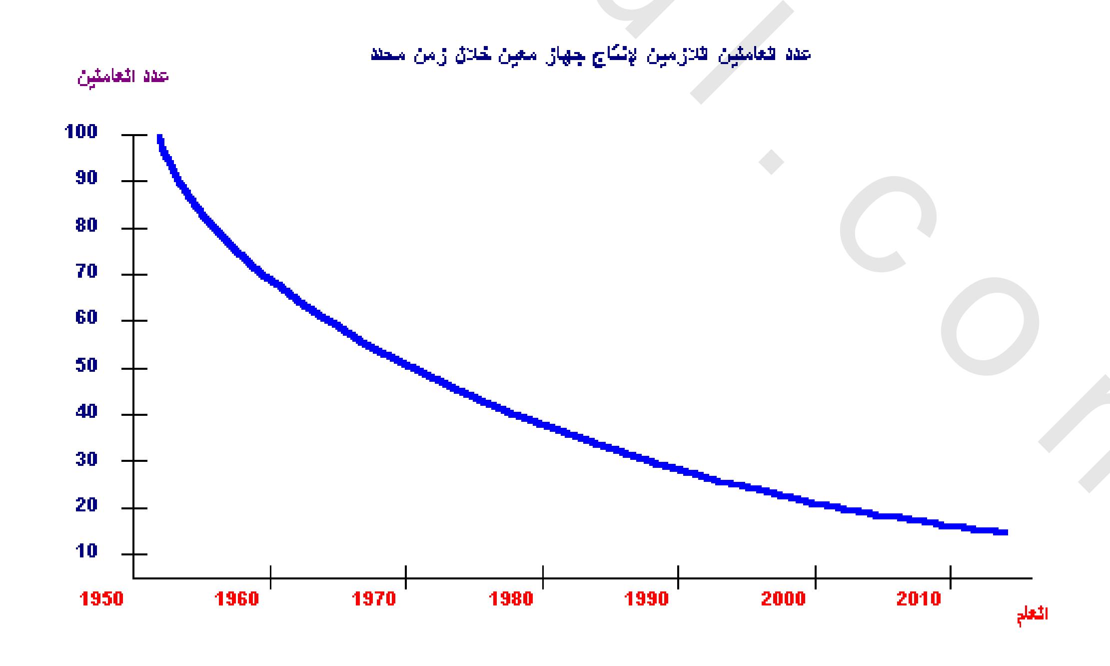
- التطور التقني المتسارع في جميع مناح الحياة.
- زيادة التنافس الصناعي والتقني.
- التسارع الكبير في مجال الأتمتة الصناعية وانخفاض الطلب على اليد العاملة.
- انخفاض عمر المنتج من عدة سنوات إلى عدة شهور.

- الانتشار الواسع للشركات متعددة الجنسيات التي بدأت تتموه بشركات وطنية في الدول النامية.

الأمر الذي أدى إلى تغير ماهية الطلب على الموارد البشرية كمياً ونوعياً.

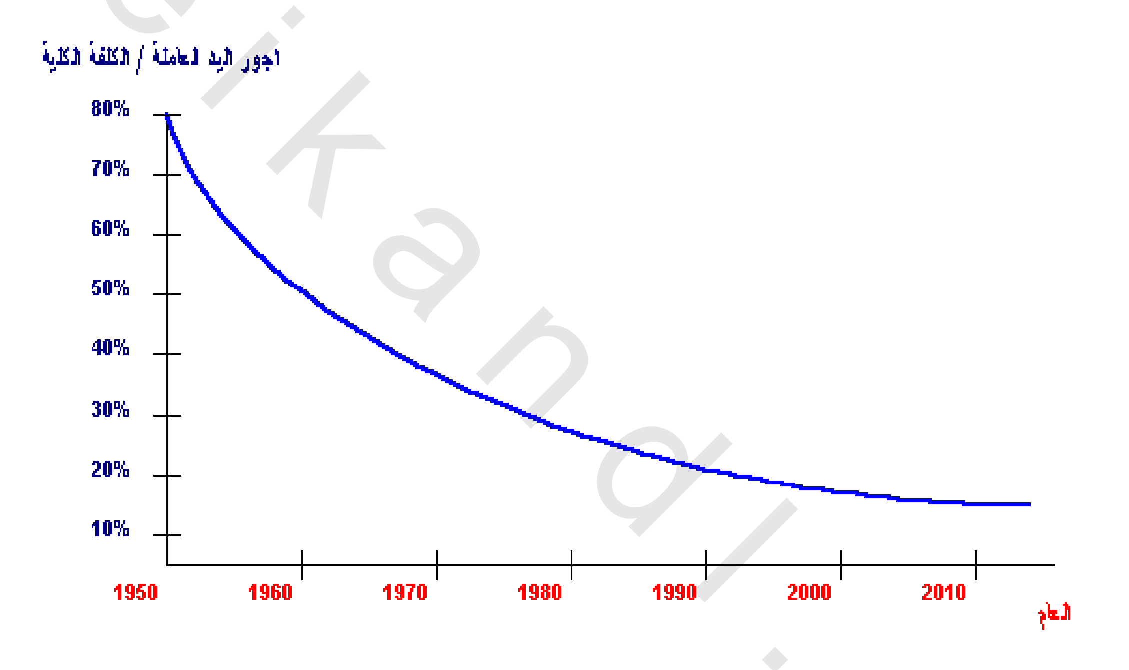
2 . 1 . أثر عصر المعلومات الكمي على الموارد البشرية:

إن التطور السريع في الأتمتة الصناعية والإدارية والخدمية، وانخفاض عمر المنتج من عدة سنوات إلى عدة شهور بسبب دخول المعلوماتية في عملية الأتمتة، والتوسع الكبير في اعتماد اتفاقية التجارة العالمية، أدى إلى خفض الطلب علي اليد العاملة، وإن أسطورة رخص الإنتاج في بلدان العالم الثالث لم تعد مقبولة اليوم، فالصناعات الحديثة المؤتمتة تحتاج إلى أعداد صغيرة جداً من العاملين.



الشكل (1)

الشكل (1)، بحيث أن أجورهم الإجمالية توازي أو تقل عن كتلة الأجور التي تدفع للجموع الكبيرة من العمال، التي تحتاج إليهم الصناعات غير المؤتمتة الشكل (2)، رغم الانخفاض الكبير لأجور هؤلاء العمال. ناهيك عن عزوف معظم الشركات عن استخدام عدد كبير من العمال، تفادياً لحساسية العلاقات العمالية وأثرها على إدارة الإنتاج.



الشكل (2)

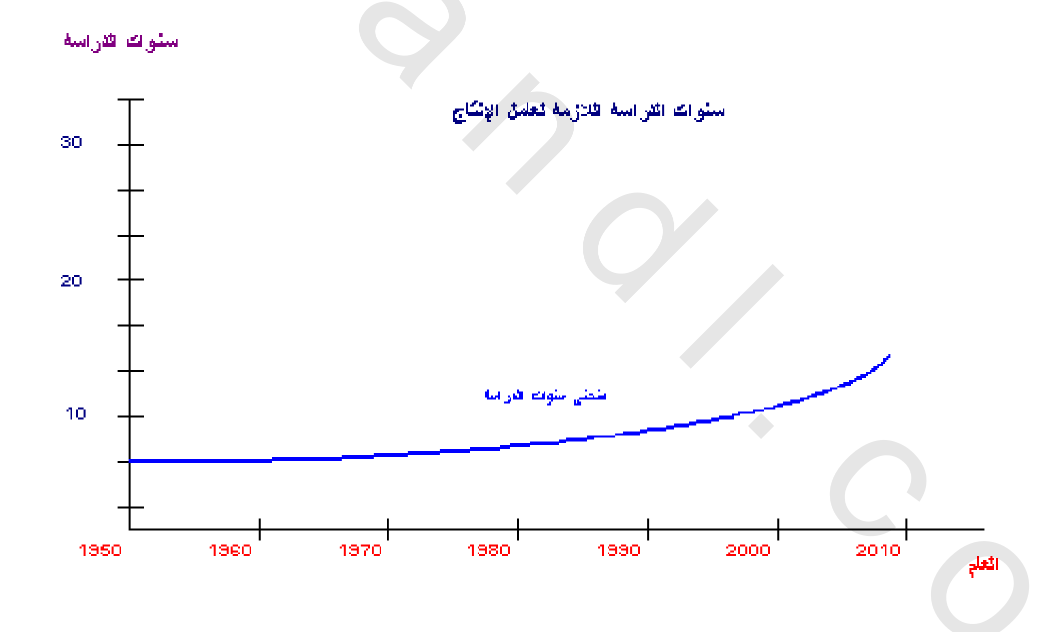
2.2. أثر عصر المعلومات على نوعية الموارد البشرية المطلوبة:

إن دخول المعلوماتية الأتمتة الصناعية في بداية الثمانينات، وتوسع ذلك في التسعينات، أدى إلى رفع الحد الأدنى لدخل العامل الذي يقف خلف الآلة، أو يراقب عدد من الآلات المبرمجة، بحيث يتطلب منه الإلمام بـ:

- لغة برمجة أو أكثر.
- الحاسبات ومواصفاتها الأساسية وطرق تشغيلها.

- التحليل العددي والإحصائي.
- التنظيم الصناعي.
- لغة أجنبية أو أكثر.
- متخصص في مجال محدد من الصناعة وقادر على التحول بسرعة إلى مجال آخر.
- قادر على التفاعل مع المصمم على شبكة حاسوبية.

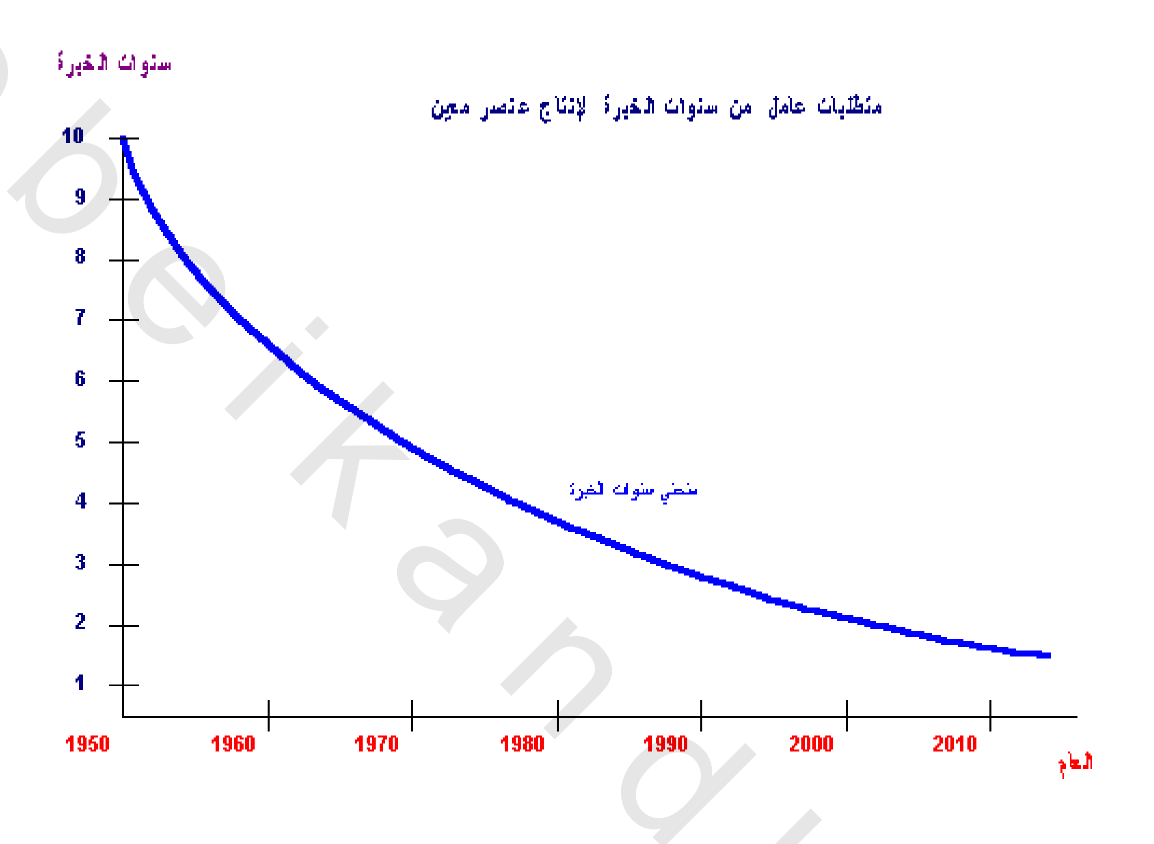
وهذه المؤهلات لا تتوفر بمقاييسنا الحالية، إلا بخريجي المعاهد المتوسطة كحد أدنى، وضمن برامج موجهة، ويبين الشكل (3) تطور التأهيل المطلوب من لعامل الإنتاج.



الشكل (3)

وفي الوقت نفسه الذي تتطلب التقنيات الحديثة زيادة في المؤهلات العلمية للعاملين خلف الآلات (ذوي الياقات الزرقاء)، قلت إلى حد كبير سنوات الخبرة العملية المطلوبة – الشكل (4) ـ، وباختصار قلت المهارات اليدوية والخبرة الشخصية المطلوبة على حساب زيادة سنوات الدراسة اللازمة للعمل.

ينسحب ذلك على جوانب الحياة الأخرى للعاملين في التصميم والإدارة والخدمات واللغات المتعددة وما شابه ذلك.



الشكل (4)

3 ـ متطلبات الموارد البشرية في عصر المعلومات:

أدت التطورات التقنية المتلاحقة في عالمي الصناعة والخدمات في جعل السياسات التربوية العربية التقليدية والمتمثلة في تخريج أفواج من المهنيين الفنيين والمهندسين الجامعيين الذين يلمون إلماماً عاماً بالمناهج الفنية والهندسية الأساسية، مع بعض المقاربة العملية الضعيفة للتجارب المخبرية، تضاف إليها في أفضل الأحوال زيارات اطلاعية إلى بعض المؤسسات الصناعية، غير قادرة على التصدي المباشر للتحديات التقنية التي تواجهها الصناعات الحديثة الصغيرة منها والكبيرة. الأمر

الذي وضع المؤسسات الصناعية والخدمية الناشئة في بلدنا أمام تحديات إعادة التأهيل والتدريب، التي هي أصلاً من غير وظيفتها الأساسية، فأصبحت العملية التأهيلية، عملية مكلفة وبأداء غير مضمون أو متكامل.

وثمة مفاهيم خاطئة لا تزال سائدة في عالمنا العربي اليوم، تتعلق بعدم حاجتنا أصلاً لطاقة بشرية عالية التأهيل والتدريب، لأن مثل تلك الطاقة، إنما يطلب في بيئة صناعية متطورة تطبق مفاهيم الأتمتة الصناعية حيث يتسم الواقع العربي (في الدول غير النفطية) بانخفاض كلفة اليد العاملة، وبالتالي فإن أتمتة أقل ستعني تشغيلاً لأعداد أكبر من العاملين وبكلفة أقل الشكل (2).

قد يبدو هذا الكلام صحيحاً بصورة سطحية، ولكنه ليس صحيحاً في إطار الواقع الفعلي للأمور، وللتطورات التكنولوجية المتلاحقة التي شهدتها الساحة العالمية، وللسرعة الكبيرة في انتشار نظام العولمة وزيادة أعداد الدول المنضمة إلى اتفاقية التجارة العالمية، حيث لم يبق من الدول العربية غير المنضمة، والتي قدمت طلب للانضمام إلى هذه الاتفاقية سوى سورية وثلاث أو أربع دول أخرى، وهذ يعني أن صناعتنا المحلية ستنافس صناعات الدول المتطورة نوعاً وكلفة، وأن مواردنا البشرية ستتنافس مع الخبرات البشرية العالمية. والخبير بالصناعة الإنتاجية أو الخدمية يعرف تماماً أنه لم يعد بمقدور أي أحد أن ينتج بتقنية تقليدية يدوية منتج ينافس منتج ينتج بتقانة مؤتمتة تصميماً وتصنيعاً لا من حيث الجودة ولا من حيث الكلفة، وليس بمقدور خبير بالممارسة أن ينافس خبير ماسك بزمام

التقنية الحديثة من نظم معلوماتية وتنظيمية وإنتاجية وإدارية خبيرة وعالية الأداء.

أمام هذه التحديات لابد لنا من إعادة النظر، فيما نحن عليه ودراسة الواقع وتحليله وتحديد متطلبات المرحلة القادمة من الموارد البشرية، وصياغة أهداف واضحة واستراتيجيات واقعية طموحة في هذا المجال.

3 . 1 . المتطلبات في مجال التعليم:

إن متطلبات الموارد البشرية من التعليم مرتبط مباشرة بالاستراتيجية العامة للدولة، ومن الناحية المنطقية لا معنى لاستراتيجيات جزئية وخطط فرعية من دون وجود استراتيجية عامة، وحتى توضع هذه الاستراتيجية، ونظراً لأن العولمة هي أمر واقع لابد من مواجهة تحدياتها سنأخذ الواقع في الدول الصناعية أساساً لدراستنا، وهذا ما فعلته دول شرق آسيا أيضاً عند صياغة استراتيجياتها.

تنقسم خطط التعليم ودور المؤسسات التعليمية في الدول المتقدمة والناهضة إلى ثلاثة أقسام:

1 – التعليم الأساسي.

2 – إعادة التأهيل.

3 – التأهيل المستمر.

3 . 1 . 1 . التعليم الأساسي:

ونقصد به مراحل التعليم الابتدائي والإعدادي والثانوي، والتعليم ما بعد الثانوي، حيث يتم التدريس اعتماداً على التقنيات الحديثة والمعلوماتية بشكل خاص، وليس تدريس المعلوماتية كمادة مستقلة، فالمعلوماتية في هذه المرحلة (وباستثناء المرحلة الجامعية وللمختصين بالمعلوماتية) هي وسيلة وليس علم ولا مادة مستقلة، حيث فشلت تجارب كثيرة في تدريسها في هذه المرحلة كمادة مستقلة، مما اضطر جميع المؤسسات لإعادة تأهيل خريجي المعاهد والجامعات مرة أخرى. وهذا يتطلب إعادة صياغة المناهج وإعادة تأهيل الأطر التدريسية وهو أمر لابد منه.

3 . 1 . 2 . إعادة التأهيل:

لقد تأخرت الدول العربية، بوضع استراتيجية واضحة لإعادة تأهيل مواردها البشرية بما تطلبه التطورات التقانية والاقتصادية في العالم، وأصبح الأمر اليوم أكثر إلحاحاً من ذي قبل، وإن البرنامج الوطني للمعلوماتية خطوة صحيحة على الطريق إلا أنه يحتاج إلى مكاملة مع برامج أخرى من خلال استراتيجية واضحة وإعادة صياغته بناءً على دراسات ميدانية للمتطلبات.

3 . 1 . 3 . التأهيل المستمر:

ما زالت مؤسساتنا التعليمية عاجزة عن تلبية حاجات الموارد البشرية إلى التأهيل المستمر، لتغطية التطورات التقانية، والعلمية، والبرامج الموجودة متواضعة جداً، ولا تغطي إلا نسبة ضئيلة مما هو مطلوب، وهي

عمومية غير معتمدة على استراتيجية عامة ولا على دراسات ميدانية واقعية، وإنما مبنية على ردود فعل و دراسات نظرية بعيدة عن الواقع. لذا لابد من وضع استراتيجية قطاعية للتأهيل المستمر معتمدة على استراتيجية عامة واضحة.

3.2. المتطلبات في البحث والتطوير والصناعة:

إن هناك إشكالية وطنية قومية في مفهوم البحث العلمي وأهدافه، فحسب المفهوم السائد أن البحث العلمي هو بحد ذاته يؤدي إلى تطوير المجتمع بشكل عام والصناعة بشكل خاص، في حين أنني أرى أن البحث العلمي ربيب المجتمع والصناعة ينمو بنموها ويساعدها على التطور والمنافسة، ويخبوا مع ضعفهما ويكون عالة عليهما. والبحث العلمي في وطننا العربي ومعظم الدول النامية يرضع من ضرع جاف، فالصناعة ضعيفة متخلفة والمجتمع أميل إلى الهزالة منه إلى القوة والمنعة. ولا سبيل إلى تطوير البحث العلمي إلا بتنمية الصناعة وإطلاقها من مرحلة الرعاية والحماية إلى مرحلة النضج والمنافسة، وأعتقد أن أحد أكبر ضحايا الحماية المطلقة للصناعة الوطنية هو البحث العلمي.

إن برنامج وطني لتطوير الصناعة الوطنية وإعادة تأهيلها تقانياً، ورفع الحماية عنها سيؤدي ذلك حتماً إلى تحريك البحث العلمي، الأمر الذي يتطلب إعادة تأهيل الباحثين على التقانات الجديدة وخاصة تقانة المعلومات ووضع وسائلها تحت تصرفهم من برامج متطورة وشبكات معلومات.

3.3. متطلبات التطوير الإداري والتخطيط:

هناك إشكالية أخرى في مفهوم التطوير الإداري والتخطيط على حد سواء، على المستوى العربي بشكل عام، والسوري بشكل خاص. حيث تسعى الدول العربية منذ عقد من الزمن إلى تطوير بنيتها الإدارية من خلال:

-إعادة تأهيل الأطر الإدارية.

-افتتاح المعاهد والكليات الإدارية في الجامعات.

-تأمين التجهيزات اللازمة لأتمتة الأعمال الإدارية.

إلا أن النتائج متواضعة جداً، ولسبب وجيه نجهله أو نتجاهله، وهو أن البنية الإدارية من بنى هيكلية وأنظمة وقوانين ضعيفة إن لم نقل هرمة (ولا يصلح العطار ما أفسده الدهر) ولم تعد ملائمة لعصر المعلومات والسرعة والعولمة وأي دعم لوجستي لها لن يؤدي إلى نتيجة تذكر وإنما إلى زيادة الهدر في الأموال والجهد. لذا لابد وقبل كل شيء من إعادة هيكلة البنى الإدارية، وتحديث القوانين والأنظمة منطلقين من المبادئ التالية:

- أهداف واضحة.
- لا مركزية في الإدارة.
- وضوح هيكلية الإدارة والاختصاصات.
- وضوح الصلاحيات والمسؤوليات.
- توصيف العمل والوظائف والالتزام به.

- استقلالية مالية للإدارة وصلاحيات مالية مطلقة ضمن الميزانية الموضوعة.
- استقلالية في القرارات الإدارية ضمن الإدارات المستقلة مالياً.
- الرجل المناسب وذو التأهيل المناسب في المكان المناسب.
- بعد إعادة الهيكلة يمكن لبرامج إعادة التأهيل أن تكون ذات جدوى.

4. تنظيم الموارد البشرية في عصر المعلومات:

إن طرح موضوع تنظيم الموارد البشرية وضبطها، يكتسب أهمية خاصة في عصر المعلومات وللأسباب التالية:

1 – التغير السريع في التقانات الصناعية والإدارية، الأمر الذي يتطلب تحديد آني لعمليات إعادة التأهيل والتأهيل كماً ونوعاً. الأمر الذي يتطلب برامج حاسوبية كفؤة لتحديد المطلوب.

2 – إن عصر المعلومات ارتبط بعصر العولمة، الذي يعني حرية انتقال البضائع والأشخاص وأصبحت مواردنا البشرية، ضمن مجال الخطر، لذا لابد من تنظيمها، بهدف حمايتها وتأمين العمل اللازم لها.

الأمر الذي يتطلب إجراءات فورية مثل:

- إجراء حصر للموارد البشرية الوطنية وتصنيفها حسب تأهيلها وانشغاليتها.
- افتتاح مكتب تشغيل وطني.
- افتتاح معاهد تأهيل وإعادة تأهيل وإشراك الجامعات بشكل فعال في هذه المهمة.

- إحداث هيئة عامة تعني بضبط التزايد السكاني نظراً لخطورة الوضع الشكل (5) إطلاق برامج وطنية (تثقيفية، تنظيمية، قانونية، ....)

5. ملامح استراتيجية تطوير الموارد البشرية العربية:

5.1. الأهداف الاستراتيجية:

ترسم الاستراتيجيات والخطط الوطنية والقومية انطلاقاً من متطلبات الواقع والطموح القومي، وقد تكون أهداف التنمية في الأقطار العربية في هذه المرحلة، حيث يزداد التنافس التقاني والتجاري وتنتشر وتفرض مبادئ العولمة، هي:

1 – زيادة القدرة التنافسية للصناعات الوطنية.

2 – زيادة وتضخيم القيمة المضافة على المواد الأولية المحلية.

3 – زيادة دور الموارد البشرية المتوفرة في التنمية، وتصريف أكبر قدر من التزايد السكاني في الصناعة.

بناءً على ما تقدم ومساهمة متواضعة في هذا المجال نقترح بعض الأفكار حول استراتيجية الموارد البشرية.

5.2. أفكار حول استراتيجية تطوير الموارد البشرية:

تم بناء مقترح الاستراتيجية في هذه الدراسة على المبادئ التالية:

1 – التطوير المستمر للعاملين تطوير مستمر للأعمال.

2 – لا مركزية في القرار وتوزيع جيد للمسؤوليات والصلاحيات.

3 – المدير مؤهل ومسئول وبقدر الصلاحيات تكون المسؤوليات والرجل المناسب في المكان المناسب.

4 – مرونة في التغيير وإشراف غير مباشر على التنفيذ.

5 – بقدر العطاء يكون الراتب والربح.

6 – التأكيد على التطوير النوعي.

تتضمن الاستراتيجية المقترحة المواضيع التالية:

5 . 2 . 1 . إعادة هيكلة النظام التعليمي لتلبية حاجات الصناعات الحديثة والتطور التكنولوجي المتسارع في:

. نوعية الموارد البشرية المطلوبة للصناعة المحلية.

. كمية الموارد البشرية المطلوبة للصناعة.

5 . 2 . 2 . إعادة النظر في القوانين والأنظمة المتعلقة بالتعليم والتدريب والبحث والتطوير:

. تحقيق لا مركزية في اتخاذ القرارات الخاصة في أنظمة القبول والمناهج لزيادة المرونة، والتأقلم مع التطور الصناعي السريع، وتخفيف المماطلات الكبيرة في اتخاذ القرارات.

- ربط الجامعات والمعاهد ومؤسسات البحث والتطوير بالصناعة الوطنية.

5 . 2 . 3 . بناء منظومات تدريب وإعادة تأهيل وطنية قومية وفعالة في سبيل:

- إعادة تأهيل الأطر العلمية والفنية الحالية، لتكون قادرة على الانخراط في عملية التنمية القائمة.

- تدريب الأطر العلمية والفنية المشاركة في عملية التنمية لتلبية الحاجات المستجدة.

5 . 2 . 4 . إعادة هيكلة منظومة البحث والتطوير لتكون قادرة على:

- استيعاب وتوطين التقانات القائمة والعمل على تطويرها وتسويقها.

- تطوير تقانات وطنية تجعل الصناعات الوطنية منافسة في السوق العالمية.

5 . 2 . 5 . إعادة هيكلة صناعات القطاع العام والمشترك القائمة بهدف:

- تحسين إدارتها لتحسين أدائها.
- تأمين مرونة أكبر في التخطيط للإنتاج نوعاً وكماً.
- تأمين مرونة أكبر في الاستخدام والتسريح والأجور.

3.5. وسائل تنظيمية وإجرائية:

- تشكيل لجان وطنية من الجامعات والمعاهد التعليمية والصناعة لإعادة هيكلة الجامعات والمعاهد لتأمين الموارد البشرية اللازمة للصناعات القائمة نوعاً وكماً.
- إقامة الكليات الجديدة في مواقع الصناعة القائمة.
- إقامة حدائق علم وحواضن تقانية بالقرب من مواقع الصناعة القائمة ودعمها مادياً ومعنوياً.
- تخصيص ميزانية وطنية مناسبة للبحث والتطوير تخصص للشركات الصناعية التي:
  - تستخدم الموارد المحلية.
  - تطور تقانات محددة مناسبة.
- وتصرف المساعدات من خلال لجنة وطنية مشكلة من الوزارات المختصة ومن المؤسسات الصناعية الخاصة والمشتركة.
- تقديم دعم مالي ومعنوي (إجازات دراسية) للراغبين في إعادة التأهيل أو زيادة تحصيلهم العلمي.
- إحداث مراكز تدريب وطنية وخاصة لتأهيل أو إعادة تأهيل الموارد البشرية اللازمة للصناعات القائمة.
- تشجيع قيام جامعات ومعاهد خاصة تتحرر من شروط القبول في الجامعات والمعاهد الحكومية ودعمها مالياً ومعنوياً على أن تكون الامتحانات والمناهج بإشراف حكومي.
- تشجيع قيام المكاتب الاستشارية والحواضن التقانية الخاصة ودعمها مادياً ومعنوياً بقدر ما تقدمه من إنجازات علمية وتقانية

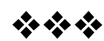
تصب في تطوير الصناعة الوطنية.

- إحداث كليات ومعاهد إدارة مرموقة يتم الالتحاق بها ضمن شروط مشددة كما في الدول الصناعية.
- إحداث معاهد إعادة تأهيل المديرين.
- وضع خطة زمنية للشركات العامة والمشتركة لإعادة هيكليتها والحصول على شهادة المطابقة لأحد أنواع المواصفة القياسية إيزو 9000، وتأمين متطلبات هذه المواصفة.
- تشجيع ودعم الشركات الخاصة الراغبة في الحصول على شهادة المطابقة لأحد أنواع المواصفة القياسية إيزو 9000.
- وضع برنامج زمني لرفع الحماية المطلقة عن الصناعات الوطنية لتحفيزها على التطور والمنافسة.

5.3.2. وسائل وإجراءات قانونية:

- تعديل قانون تنظيم الجامعات لتسمح بمشاركة الاتحادات النوعية الصناعية وغرف الصناعة والتجارة في مجالس الكليات والأقسام.
- تغيير نظام القبول في الجامعات والمعاهد وعدم الاقتصار على مبدأ علامات الثانوية وإتباع نظام مزدوج، مجاني أو شبه مجاني حسب علامات الثانوية، ومدفوع غير مرتبط بالعلامات والسن كما هو متبع في عدد من الدول الصناعية.
- إلغاء شرط السن وسنة الحصول على الشهادة عند القبول في الجامعات والمعاهد.
- إعطاء مجالس الكليات حرية أكبر في تحديد شروط مسابقات القبول وتعديل المناهج مع إشراف مركزي على حسن التطبيق.

- حسم ميزانية التدريب والتأهيل في الشركات الخاصة والعامة من ضرائب الأرباح.
- إلغاء سقف الرواتب والأجور ونظام الترفيع الدوري.
- سن قوانين وتشريعات صارمة تحفظ الحقوق الفكرية والصناعية.



إدارة الموارد البشرية وبناء استراتيجيتها

كان للتحولاتِ الكبيرة التي شهدَها العالمُ في أول التسعينيات من القرن الماضي، وأهمها تفكك الاتحاد السوفيتي، وانصراف دول حلف وارسو عن الحلف، واتجاه دول المعسكر الشيوعي إلى التخلي عن أيدلوجيتهم، واتجاههم نحو الفكر الرأسمالي، وظهور القطب الواحد في العالم وتفرده..! كل هذه التحولات في البيئة الخارجية والمحلية المحيطة بمنظمات الأعمال جعلتها تلجأ إلى التخطيط الاستراتيجي البعيد المدى، وذلك حمايةً لمكتسباتها ومواقعها، فضلاً عن حماية استقرارها من المخاطر البيئية المحدقة بها، إلى جانب توفير القدر الكافي من الأمان من خلال توفر بيئة عمل مناسبة.. فلجأت المنظمات إلى وضع الخطط الاستراتيجية العامة، وألزمت كلَّ إدارة من إداراتها بوضع خطة استراتيجية خاصة بها، تصب في الخطة العامة، وتتناسق وتتكامل وتكون جزءًا أساسيا لا يتجزأ ولا ينفصل عن الاستراتيجية العامة، وتعمل على تحقيقها.. ومن هذه الإدارات بل في مقدمتها (إدارة الموارد البشرية).

فكيف تعدّ وتبني إدارةُ الموارد البشرية استراتيجيتَها؟

إن تكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية يمر بست مراحل – نوردها بإيجاز -

المرحلة الأولى:

الدراسة المستفيضة:

إن القاعدة الأساسية في تكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية –التي تعتبر نقطة الانطلاق– هي الدراسة المستفيضة من قبل مدير إدارة الموارد البشرية [وهو من ضمن المديرين التنفيذيين والعضو في هيئة الإدارة العليا في المنظمة] لمتطلبات تحقيق رسالة المنظمة [رسالة المنظمة mission هي المحددة للإطار العام الذي توضع ضمنَه استراتيجياتُ جميع الإدارات المكونة للمنظمة، فرسالة المنظمة تمثل سببَ وجود المنظمة وبقائها، وهي توضح الرؤية المستقبلية للمنظمة، والصورة التي تريد أن تكون عليها في المستقبل، وهي تمثل المحور العام الذي تدور حوله، وتعمل على تحقيقه جميعُ النشاطات والأعمال والاستراتيجيات التي تتم في المنظمة، وعن طريق رسالة المنظمة يتحقق مبدأ الالتزام من الجميع (الرؤساء والمرؤوسين)].

المرحلة الثانية:

دراسة مفصلة للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحليلها بدقة فائقة:

وهذه الدراسة تتكون من قسمين أساسيين:

الأول: دراسة شاملة للبيئة الداخلية للمنظمة والقيام بتحليلها، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف في إمكانيات الموارد البشرية

العاملة فعلا داخل المنظمة، لتتمكن إدارة الموارد البشرية من تحديد مدى قدرة هذه الموارد البشرية على تلبية احتياجات وإنجاز استراتيجية المنظمة العامة، وتحقيق رسالتها المستقبلية.

الثاني: دراسة شاملة للبيئة الخارجية للمنظمة والقيام بتحليلها – تساعد إدارة الموارد البشرية بدور في ذلك من خلال منظومة العمل داخل المنظمة - وذلك بهدف معرفة الفرص الاستثمارية الحقيقية المتاحة للمنظمة، فضلاً عن معرفة طبيعة هذه الفرص، والتي يمكن للمنظمة أن تستغلها مستقبلاً، ولكي تكتمل منظومة الدراسة وتحقق الغرض منها لا بد من معرفة المخاطر التي تكتنف هذه الفرص الاستثمارية وغيرها من المخاطر الخارجية، والتي توجب على المنظمة الاستعداد لها لتجنبها أو تخفيف آثارها للحد الأدنى.

ولكي تتمكن المنظمة من تجنب هذه المخاطر لا بد لها من الحصول على إجابات واضحة ومحددة لهذه الأسئلة:

1 - ما المتغيرات البيئية الخارجية التي تؤثر في أعمال ونشاطات المنظمة عامة، وإدارة الموارد البشرية خاصة؟

2 - ما مدى حركة وتأثير هذه المتغيرات البيئية الخارجية؟

3 - ما الاستراتيجية التي يجب أن تبنيها المنظمة، والاستراتيجيات التي تبنيها إداراتها المكونة لهيكلها التنظيمي، للتعامل والوقوف في وجه تأثير هذه المتغيرات الخارجية؟

ولكى تتمكن إدارة الموارد البشرية من وضع إجابات محددة لهذه التساؤلات، لا بد لها من القيام بدراسات ومسوحات ميدانية بصفة مستمرة، لمتابعة تأثير ومدى تطور هذه المتغيرات البيئية الخارجية، وما تحمله من مخاطر مباشرة وغير مباشرة على المنظمة ككل وعلى إدارة الموارد البشرية تحديداً، وجمع بيانات صحيحة، ومعلومات دقيقة عن هذه المتغيرات وتوصيفها وتصنيفها وتحليلها، ومن استخلاص النتائج تضع إدارة الموارد البشرية استراتيجيتها، وتعمل على توافق وتكيف ممارساتها ونشاطاتها المستقبلية معها.

ومن الوسائل التي تستخدمها المنظمات في دراسة البيئة الخارجية ما يلي:

1 - تحديد أقرب إلى الشمول لكل المتغيرات البيئية الخارجية من فرص ومخاطر (تهديدات)، وحركتها واتجاهاتها المؤثرة، وتحديد احتمالات تأثر المنظمة بها.

2 - تحديد نتائج الاحتمالات والتوقعات التي توصلت إليها المنظمة لكل الفرص والمخاطر البيئية الخارجية.

3 - تصنيف هذه الاحتمالات، وترتيبها من حيث الأهمية.

4 - التحديد الواضح للاستراتيجيات الواجب اتباعها (تنفيذها) مع كل احتمال من الاحتمالات بغض النظر عن كونه احتمالا سلبيا أو إيجابيا من وجهة نظر المنظمة.

5 - الفحص الدقيق والتوثيق للبيانات والمعلومات المجمعة، وتجهيزها للاستخدام من خلال نظام معلوماتي شامل ودقيق.

وبناء على نتائج الدراسة الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية وتحليلها، تتمكن المنظمة من تحديد ما إذا كانت هناك فجوة استراتيجية خاصة بالموارد البشرية، حيث تظهر الفجوة بصورة جلية في حال ما إذا كانت إمكانات وقدرات ومهارات الموارد البشرية الحالية الموجودة في المنظمة أقل بكثير مما هو مطلوب لإنجاز الاستراتيجية العامة للمنظمة، والتحديد الواضح لهذه الفجوة يمكّن إدارة الموارد البشرية من بناء استراتيجيتها على أساس معلوماتي واضح وسليم مستمَدّ من قاعدة معلوماتية موثقة ودقيقة، ومن ثم تتمكن إدارة الموارد البشرية من الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة، وتلافي المخاطر والتهديدات المحيطة بها.

إن دور إدارة الموارد الاستراتيجية في المرحلة الثانية، يتركز حول معرفة المهارات والقدرات والإمكانات والمواهب البشرية المطلوبة، لكي تتمكن المنظمة من استغلال الفرص الاستثمارية المتاحة في البيئة الخارجية، وفي خط متواز تلافي وتجنب المخاطر والتهديدات المحتملة أو المتوقعة، وتطرح إدارة الموارد البشرية هذه الأسئلة:

- هل إمكانات وقدرات ومهارات الموارد البشرية المتاحة حالياً داخل المنظمة تستطيع أن تمكن المنظمة من استغلال الفرص وتجنب المخاطر؟

- وإذا لم تستطع هذه الموارد البشرية المتاحة حالياً للمنظمة من تمكينها من استغلال الفرص وتجنب المخاطر، وكانت هناك فجوة استراتيجية strategic gap عميقة.. فما الاستراتيجية التي سوف تبنيها

وتنتهجها إدارة الموارد البشرية لتأمين الموارد البشرية الماهرة والقادرة على تحقيق رسالة وأهداف المنظمة؟

- وكيف تتمكن إدارة الموارد البشرية –بعد تأمين هذه الموارد البشرية– من تجهيز وتأهيل هذه الموارد البشرية وجعلها قادرة على تحمل تبعات العمل داخل المنظمة، فضلا عن مساهمتها الفعالة في تحسين جودة منتجات المنظمة وتطويرها؟

فمن المناسب أن نتطرق إلى الحديث بشكل موجز عن أهم متغيرات البيئة المعاصرة، والتي تؤثر بشكل أو بآخر في استراتيجية إدارة الموارد البشرية (ثم نستكمل المراحل المتبقية في بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية):

- رسالة المنظمة:

إن نقطة الانطلاق أو البدء في إعداد الاستراتيجية هي التحديد الواضح لرسالة المنظمة، التي تقوم الاستراتيجية على تحقيقها لضمان بقاء واستمرارية المنظمة، فرسالة المنظمة هي الرؤية المستقبلية لما تريد أن تصل إليه المنظمة في المستقبل بعيد المدى، ومن ثم فهي تمثل الأمل المنشود، والطموح القائم والمشترك الذي يسعى كل العاملين في المنظمة إلى تحقيقه.

- تخطيط وتصميم عمل المنظمة:

إن تخطيط وتصميم عمل المنظمة واتجاهه نحو الفردية أو الجماعية، يؤثر بشكل جوهري على وضع استراتيجية إدارة الموارد

البشرية، فإذا كان التصميم يقوم على العمل الجماعي -أي تتم الأعمال والنشاطات داخل المنظمة من خلال فرق عمل لكل عمل أو نشاط- فإن استراتيجية الاستقطاب، والاختيار، والتعلم والتدريب والتنمية سوف تتجه إلى تكوين موارد بشرية ذات مواصفات خاصة من حيث القدرات والمهارات والمواهب وغيرها.. لكي تتمكن من ممارسة عدة أعمال أو مهام وظيفية ضمن فريق العمل الواحد، أما استراتيجية التعويضات والحوافز فسوف تركز على ناتج العمل الجماعي. وتتضمن آليات العمل الجماعي ما يطلق عليه منظومة المصفوفة matrix، حيث نجد أن منظومة المصفوفة هذه تؤثر في استراتيجية الهيكل التنظيمي، إذ تحتاج هذه المنظومة من إدارة الموارد البشرية أن توفر قوة عمل إضافية تمتلك وتتمتع بمهارات خاصة ومتنوعة، تمكنها من سرعة النشاط والحركة واتخاذ القرار، ويتوفر لها قدر كبير من الاستقلالية في العمل، بهدف إنجاز مهمة المصفوفة وفق الأهداف المحددة المطلوب تنفيذها، ثم العودة إلى المنظمة الرئيسة (المنظمة الأم) بعد انتهائها من المهمة المكلفة بها في أحد الفروع (أو الأقسام) التابعة للمنظمة.

• ثقافة المنظمة التنظيمية: إن من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية القيام بنشر وتعليم ثقافة المنظمة بين العاملين في المنظمة، وتدريبهم على كيفية الالتزام بهذه الثقافة في أثناء تعاملهم مع الآخرين، إذ تعبر ثقافة المنظمة عن القيم والعادات السلوكية التي تؤدي إلى توحيد إدراك وتفهم العاملين لرسالة المنظمة وأبعاد هذه الرسالة، وتوضح هذه

الثقافة ما هو أخلاقي وتريد المنظمة تأصيله وتوطين العاملين عليه، وما هو غير أخلاقي وتأباه المنظمة وترفض أن يتمثله العاملون فيها.

ويمتد دور إدارة الموارد البشرية ليشمل مراعاة أهداف هذه الثقافة الخاصة بالمنظمة، وذلك في أثناء عملية استقطاب واختيار الموارد البشرية، فتضع إدارة الموارد البشرية المعايير التي تنتقي على أساسها الموارد البشرية بحيث تتوافق وتنسجم مع ثقافتها كإدارة، وهي منبثقة من ثقافة المنظمة، فضلاً عن توافقها مع ثقافة المنظمة، وعلى إدارة الموارد البشرية أيضاً أن تضع برامج التوعية المستمدة من ثقافة المنظمة، لجميع العاملين بالمنظمة وبشكل دوري.

- **الاختلافات والفروق الفردية بين الموارد البشرية داخل المنظمة: وهذه** الاختلافات قد تكون من حيث العمر، والثقافة، والمؤهلات العلمية، والخبرات العملية، والبيئة الاجتماعية... إلخ.

وقد تؤدي هذه الاختلافات إلى تباين كبير في حاجات، واتجاهات، ورغبات، وطموحات الموارد البشرية، وطريقة تفكيرها وتعاملاتها.. هذا التباين وتلك الاختلافات تفرض على إدارة الموارد البشرية أخذها في الاعتبار عند وضع برامجها التنفيذية وممارساتها ونشاطاتها وهي في طريقها إلى تنفيذ استراتيجيتها. فلا يصح أن تميز فئة من العاملين على أخرى –دون وجه حق– فإن هذا سيؤدي إلى وجود صراعات واحتدامات واختلافات بين العاملين داخل المنظمة، وذلك يؤثر سلباً على الإنتاجية، وجدير بالذكر أن تجنب الصراعات

والاختلافات تقع مسؤوليته على جميع مديري الإدارات في المنظمة، وهذا التجنب يكون دليلاً من ضمن الأدلة التي تشهد بكفاءة المدير ومهارته الإدارية..!

وعلى إدارة الموارد البشرية أن تجعل من صميم استراتيجيتها تصميم البرامج التعليمية، والتدريبية المناسبة، والتي تعين ويتمكن من خلالها مديرو الإدارات داخل المنظمة من التعامل بمهارة مع هذه الاختلافات، ووأدها قبل ظهورها.

- المتغيرات الاقتصادية: إن تحرير التجارة الخارجية، ومظاهر ومؤثرات العولمة، وحالة الرواج الاقتصادي، كلها من المتغيرات الاقتصادية التي أدت إلى ازدياد حدة المنافسة بين الشركات ومنظمات الأعمال في شتى بقاع الأرض، فزيادة الطلب على السلع والخدمات أدى إلى تبني المنظمات استراتيجياتٍ توسعيةً في نشاطها وأعمالها، مما استدعى قيام إدارات الموارد البشرية بوضع استراتيجيتها على أساس التوسع في برامجها الخاصة بالاستقطاب، والاختيار والتوظيف، وبرامج التأهيل والتعلم والتدريب والتنمية، وبرامج التعويضات... إلخ. هذه المتغيرات الاقتصادية التي أفرزت هذه المنافسة الشديدة، فرضت على إدارة الموارد البشرية أن تبني استراتيجيتها في ظروف متغيرة وغير مستقرة، ومنها:

1 - العمل على توفير موارد بشرية تتمتع بمرونة عالية، فضلا عن امتلاكها مهارات وخبرات متنوعة تؤهلها للعمل في مجالات ونشاطات ووظائف عدة داخل المنظمة.

2 - توجيه كل الاهتمام للبرامج التعليمية والتدريبية وبرامج التنمية، من أجل الحفاظ على المستويات العليا من الكفاءة التي تتمتع بها الموارد البشرية داخل المنظمة، فضلا عن إكسابهم المزيد والمزيد من تلك المهارات حتى يتمكنوا من أداء أعمالهم بكفاءة أعلى؛ ليقدموا للمستهلك منتجًا أو سلعة ذات جودة عالية تجذبه وترغبه في الاستمرار في استهلاكها؛ لأنها تشبع رغباته، وتسد احتياجاته.

3 - الاهتمام والتركيز من جانب إدارة الموارد البشرية في كل ممارساتها على تحقيق أعلى معدلات ربحية للمنظمة، أي الاهتمام بالقيمة المضافة الحقيقية، فالربح يضمن بقاء واستمرار المنظمة قويةً قادرة على المنافسة.

4 - الاهتمام والتركيز من جانب إدارة الموارد البشرية في كل ممارساتها على تحقيق معادلة الإنتاجية (وهي تحقيق أعلى المخرجات بأقل المدخلات) فقد تؤدي حالة المنافسة الشديدة إلى ظهور حالات من الكساد في الأسواق.

5 - عدم استقرار التعويضات والحوافز المالية الخاصة بالعاملين، نتيجة لعدم استقرار العوائد والأرباح الخاصة بالمنظمة؛ لتبعيتها لتغيرات الطلب على منتجات وخدمات المنظمة، فعندما ينخفض الطلب على منتجات وخدمات المنظمة تنخفض الأرباح، ومن ثم تنخفض الحوافز المالية المقدمة للعاملين.

6 - عدم قدرة المنظمة على الحفاظ على خاصية الاستقرار الوظيفي داخل المنظمة؛ لتبعيتها لتغيرات الطلب على منتجات وخدمات المنظمة، فعندما ينخفض الطلب على منتجات وخدمات المنظمة تنخفض الأرباح، ومن ثم تتجه المنظمة إلى تقليص عدد العاملين فيها.

• المتغيرات التقنية (التكنولوجية): يؤثر المستوى التكنولوجي المراد تطبيقه واستخدامه في أعمال ونشاطات المنظمة في استراتيجية إدارة الموارد البشرية، فالمعدات والآلات والأنظمة الحديثة ذات التقنية المعقدة أو العالية تحتاج إلى موارد بشرية ذات كفاءات خاصة تتناسب وتكنولوجيا الآلات والمعدات والأنظمة الحديثة والمتطورة، وهذا قد يجعل إدارة الموارد البشرية مضطرة إلى الاستغناء عن جزء من العاملين الحاليين بالمنظمة، الذين لا تتوفر فيهم المهارة والكفاءة المطلوبة للتعامل مع التكنولوجية الحديثة، والاستعاضة عنهم بموارد بشرية جديدة تتوفر فيها المهارة والكفاءة والقدرات المطلوبة، وهذا يوجب على إدارة الموارد البشرية ضرورة وضع برامج خاصة بالتعويضات للعمالة التي يتم الاستغناء عنها، فضلا عن وضع برامج استقطابية خاصة لاستقطاب الموارد البشرية الجديدة المرغوبة، واستخدام أساليب اختيار حديثة تمكنها من كشف قدرات وكفاءات ومهارات العمالة الجديدة، ومدى قدرتها على التعامل مع التقنية الحديثة، وأيضا إعداد وتصميم برامج تعويضات وحوافر مالية وعينية ترغّب الموارد البشرية الجديدة في العمل والاستمرار في المنظمة، فضلا عن قيامها بتصميم برامج تعلُّم وتدريب وتنمية مستدامة لهذه الموارد

البشرية الجديدة، بهدف إكسابها المزيدَ من المهارات التي تمكنها من استيعابٍ أقوى للمستجدات التكنولوجية الأحدث التي تخطط المنظمة إلى استخدامها في المستقبل.

المرحلة الثالثة:

تطوير استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

بناء على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة يتم إعداد استراتيجية المنظمة العامة، وفي ضوء متطلبات الاستراتيجية العامة تقوم جميع إدارات المنظمة بإعداد استراتيجيتها.

ونستعرض فيما يلي بعضَ الاستراتيجيات التي قد تلجأ إليها المنظمة، ونعرض من خلالها الاستراتيجية التوافقية لإدارة الموارد البشرية:

- في حال ما إذا كانت استراتيجيةُ المنظمة استراتيجيةَ توسع: تقوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أساس استقطاب أعداد كبيرة من الموارد البشرية لمواجهة أعباء ومتطلبات الحجم الكبير للعمل في المستقبل، ومن ثم توسيع عملية الاختيار والتوظيف، وإعداد الكثير من برامج التعلم والتدريب والتنمية، وزيادة نشاط حماية العاملين من مخاطر العمل والمحافظة على سلامتهم، والقيام بإعداد وتصميم برامج للتعويضات والحوافز لترغيب العاملين في البقاء والاستمرار في المنظمة.

- في حال ما إذا كانت استراتيجيةُ المنظمة استراتيجيةَ اندماج مع منظمة أخرى: تقوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أساس الاستغناء عن جزء من مواردها البشرية الحالية. ويقع على إدارة الموارد البشرية هنا مسؤولية تحديد العناصر التي سيتم الاستغناء عنها، وكيفية تعويضهم مالياً، وكيفية دمج الموارد البشرية في المنظمتين، وتحقيق التعاون الكامل والتوافق فيما بينها، وذلك لضمان سير العمل طبقاً للخطط الموضوعة، دون حدوث هزات مالية أو معنوية تؤثر تأثيراً مباشرا أو غير مباشر على المنظمة بعد الاندماج، وتحديد ماهية البرامج الثقافية والتعليمية والتدريبية والتنموية التي تتناسب مع الموارد البشرية بعد اندماجها.

- في حال ما إذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية تنوع المنتجات: تبني إدارة الموارد البشرية استراتيجيتَها في هذه الحالة على أساس تخطيط حاجة المنظمة لموارد بشرية متنوعة، وهذا يتطلب منها القيام بإعداد وتصميم برامج استقطاب متنوعة، وبرامج اختيار وتوظيف وتعلم وتدريب وتنمية متنوعة، فضلا عن برامج حماية وسلامة العاملين من مخاطر وإصابات العمل متنوعة أيضا.

- في حال ما إذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية استقرار: هنا ستقوم إدارة الموارد البشرية بوضع استراتيجيتها على أساس استقطاب أعداد قليلة من الموارد البشرية الجديدة، والبقاء على برامج التعلم والتدريب والتنمية على حالها أو تحديثها قليلاً، وعدم التجديد في برامج حماية وسلامة العاملين، ولكن يجب على إدارة الموارد البشرية أن تحدث وتزيد برامج التعويضات والحوافز المالية،

بهدف تحفيز العاملين، ودفعهم إلى المحافظة على بقاء حالة الاستقرار التي تنتهجها المنظمة كاستراتيجية.

- في حال ما إذا كانت استراتيجية المنظمة تحقيق التميز في الجودة: هذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية أن تسعى عند بناء استراتيجيتها الاستقطابية إلى استقطاب العمالة الماهرة والمميزة، وفي المقابل الاستغناء عن العمالة نصف الماهرة، بهدف تحقيق استراتيجية المنظمة التي تهدف إلى تميز منتجاتها وخدماتها، وتقوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية فيما يخص التعلم والتدريب والتنمية على أحدث ما توصل إليه العلم، وأحدث البرامج التدريبية التي تساعد العمالة الحالية والجديدة على الوقوف دائماً على كل جديد يتعلق بمجال عملهم، وتمكينهم منه بهدف الوصول من خلالهم إلى منتج أو خدمة خاصة بالمنظمة ذات جودة عالية، وميزة نسبية، تمكنها من التفرد، والحفاظ على حصتها السوقية إن لم تتمكن من زيادتها، في ظل منافسة شديدة وقوية. فضلا عن قيام إدارة الموارد البشرية بإعداد وتصميم برامج خاصة بالتعويضات والحوافز المالية والعينية والمعنوية التي تحفز العاملين دوماً على الإنتاجية، والإبداع والابتكار، فيشعرون بالعائد المباشر وغير المباشر على جهدهم في المنظمة.

- في حال ما إذا كانت استراتيجية المنظمة قيادة التكلفة: إذ تقوم هذه الاستراتيجية على تحقيق أعلى معدل كفاءة إنتاجية من خلال العلاقة بين المخرجات (المنتج والخدمة) والمدخلات (العناصر الداخلة في العملية الإنتاجية – التكاليف)، أي تسعى هذه

الاستراتيجية إلى إنجاز أكبر قدر من المنتجات بأقل قدر من التكاليف، وذلك بهدف طرح المنتج بسعر تنافسي في السوق لا يمكن للمنظمات المنافسة أن تبيع به، فتبني إدارة الموارد البشرية استراتيجيتها في هذه الحالة على استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات العالية والمتميزة -والقادرة على الإنتاجية بأعلى معدلات من الكفاءة وبأقل تكلفة ممكنة- وكيفية المحافظة على هذه العمالة؛ إذ تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم البرامج التعليمة والتدريبية والتنموية التي تهدف إلى تنمية وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية، وتمكينها من الأداء بكفاءة عالية، وفي الوقت نفسه تمكنها من تقليل الفاقد من الموارد، فضلا عن استغلال كل الطاقات وفي كل الأوقات بحيث يتم الاستغلال الأفضل -إن لم يكن الأمثل- للوقت، وفي ظل استراتيجية قيادة التكلفة أيضا تسعى إدارة الموارد البشرية إلى وضع نظام للتعويضات والتحفيز المالي يعتمد على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقليل تكلفة الإنتاج إلى أقل المعدلات الممكنة.

- في حال ما إذا كانت استراتيجية المنظمة التنبؤ ووضع الاحتمالات (التوقع): إذ تهدف هذه الاستراتيجية إلى توافق وتكييف إمكانيات المنظمة وظروفها الداخلية مع المحتمل أو المتوقع وقوعه في البيئة المحيطة، فإذا توقعت المنظمة زيادة كبيرة في الطلب على منتجاتها وخدماتها، فهي تأخذ عندئذ باستراتيجية التوسع، أي تعمل على زيادة إنتاجها لمواجهة زيادة الطلب هذه، وإذا توقعت أن منافسيها قد زادوا من جودة منتجاتهم وخدماتهم، فتأخذ المنظمة باستراتيجية

التميز في الجودة، أي تعمل على رفع مستوى جودة منتجاتها وخدماتها. فالمنظمة في هذه الحالة تتبنى استراتيجية تهدف إلى توفير أعلى درجات المرونة في كيفية التأمين والحصول على مواردها، لكي تتمكن من مواكبة ما يحدث من تغيرات تتوقعها في البيئة المحيطة بها، والتكيف معها في أقل وقت ممكن، ولكي تنجح المنظمة في تحقيق هذا التكيف عليها أن تتفاعل وتراقب التغيرات التي تحدث في البيئة بشكل مستمر.

وفي ظل هذه الاستراتيجية العامة للمنظمة تبنى إدارة الموارد البشرية استراتيجيتها على أساس استقطاب الأفضل والأنسب وذا الكفاءة العالية والمتميزة من الموارد البشرية، وتولي العناية الفائقة بهذه الموارد من حيث التدريب والحوافز المالية والحماية الصحية، فهي تتعامل مع نوعية مميزة من العناصر البشرية، مطلوب منهم تحقيق أعلى المعدلات الإنتاجية من حيث الكم والكيف.

المرحلة الرابعة:

تطوير استراتيجية وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء استراتيجية وظائفها (استقطاب، اختيار وتوظيف، تدريب، تعويضات، علاقات العمل) وممارساتها المستقبلية داخل المنظمة بطريقة تنسجم وتتكامل وتتوافق وتعمل على تحقيق استراتيجيتها، التي تعمل على تحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة.

فتقوم إدارة الموارد البشرية ببناء استراتيجية منفصلة لكل وظيفة من وظائفها كما يلي:

1 - استراتيجية تكوين الموارد البشرية: تقوم إدارة الموارد البشرية بتقدير دقيق لاحتياجات إدارات المنظمة ونشاطاتها وأعمالها المتنوعة من الموارد البشرية، مراعيةً في ذلك العدد والمواصفات والكفاءات والمهارات، ثم يتم تحديدُ مصادر الحصول عليها، وتُتبع ذلك ببناء برامج استقطابها، واختيار الأحسن والأفضل من بينها، الذي يمكنه تنفيذ الأعمال والمهام التي ستوكل إليه، ومن ثم السعي إلى تحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة.

ويمكننا أن نجزئ استراتيجية تكوين الموارد البشرية إلى:

- استراتيجية تصميم وتحليل النشاطات والأعمال والوظائف داخل المنظمة.
- استراتيجية تخطيط الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة.
- استراتيجية الاستقطاب.
- استراتيجية الاختيار والتوظيف.

2 - استراتيجية التعلم والتدريب والتنمية: فمن المهام الرئيسة الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة عملية وضع استراتيجيات خاصة بالتعلم والتدريب والتنمية من خلال وضع استراتيجيات فرعية مستقلة أهمها:

- استراتيجية للتعلم والتدريب المتواصل.

- استراتيجية للتنمية ورفع الكفاءات وتطويرها.

- استراتيجية لكيفية ومسار الترقي داخل المنظمة.

- استراتيجية لتقدير مستوى الأداء.

فعلى إدارة الموارد البشرية أن تصمم البرامج والنظم التعليمية لتثقيف العاملين في المنظمة، وإطْلاعهم على كل جديد يتعلق بمجال عملهم، وتصميم البرامج التدريبية والدورات التأهيلية لرفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، فضلا عن تصميم برامج التنمية المستمرة لتأهيل العاملين وجعلهم مستعدين لأداء مهام وأعمال ووظائف المستقبل التى تتطلب مداومة الاطلاع على كل حديث لكى تستطيع التكيف معها وقت تطبيقها، والتكيف السريع مع التقنية الحديثة والمتطورة التى قد تلجأ إليها المنظمة لزيادة جودة منتجاتها، أو للتوسع في عملياتها الإنتاجية لمواجهة زيادة الطلب على منتجاتها، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تضع برامج لتقدير أداء العاملين مبنية على دراسات علمية، وخبرات عملية تمكنها من التقدير الصحيح لأداء العاملين، والوقوف بشكل دقيق على مستوياتهم الحقيقية، والتى تبنى على أساسها استراتيجية التعلم والتدريب والتنمية، وكذلك استراتيجية مسار الترقي داخل المنظمة.

3 - استراتيجية التعويضات: تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء استراتيجية التعويضات من خلال تجزئتها إلى استراتيجيات فرعية ومنها:

- استراتيجية الرواتب والأجور.

- استراتيجية الحوافز المالية.

- استراتيجية المزايا العينية والمزايا الوظيفية.

وتهدف إدارة الموارد البشرية من وراء هذه الاستراتيجية إلى تحقيق الدوافع المحفزة للموارد البشرية التي تعمل داخل المنظمة، لكي تحفزها باستمرار، وتستخرج منها أفضل ما لديها من مهارات وقدرات وإبداعات وابتكارات، وذلك بهدف تحقيق الأداء الفعّال والمتميز، ومن ثم الكفاءة الإنتاجية التي تؤدي إلى إنتاج منتجات وتقديم خدمات ذات جودة عالية، فضلا عن تحقيق معدلات عالية من الانتماء للمنظمة، وكل هذا يعمل في النهاية على تحقيق رسالة وأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة.

4 - استراتيجية علاقات العمل: تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء استراتيجية علاقات العمل من خلال تجزئتها إلى استراتيجيات فرعية ومنها:

- استراتيجية العلاقة مع الجهات الحكومية.

- استراتيجية السلامة والحماية.

- استراتيجية العلاقة مع المنظمات والنقابات الخاصة بالعاملين.

وتقوم إدارة الموارد البشرية ببناء هذه الاستراتيجية بغرض تحقيق التعاون والتفاهم المشترك بين المنظمة وبين الجهات الحكومية وغيرها

من الجهات ذات العلاقة بالمنظمة، والمهتمة بشؤون العاملين من حيث ضمان حقوقهم وأمنهم وسلامتهم.

المرحلة الخامسة:

إنجاز استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

تحتاج عملية تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى الكثير من المرونة، فالمنظمة تتأثر بالمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تتفاعل وتتعامل وتستجيب أو لا تستجيب مع متغيرات البيئة الخارجية بأحد أسلوبين:

- أسلوب التعامل أو الاستجابة المسبقة (الوقاية): إذ تتعامل إدارة الموارد البشرية مع المتغير الخارجي (الحدث) قبل وقوعه.

- أسلوب ردة الفعل: إذ تتعامل إدارة الموارد البشرية مع المتغير الخارجي (الحدث) بعد وقوعه.

ومما لا شك فيه أن أسلوب التعامل المسبق مع الحدث أفضل في كثير من الأحوال من أسلوب ردة الفعل؛ إذ تتمكن إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة من اتخاذ القرار المناسب لمواجهة هذا الحدث بعد دراسة مستفيضة، في حين إن أسلوب ردة الفعل لا يترك لها مجالا ولا وقتاً كافياً لاتخاذ القرار بعد دراسة مستفيضة؛ لأن القرار يأتي بعد وقوع الحدث، والحدث يفرض على إدارة الموارد البشرية أن تتعامل معه طبقاً للأمر الواقع.

وتتطلب عملية تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية إعداد وتصميم العديد من البرامج، ووضع العديد من النظم والسياسات والإجراءات المتعلقة بشؤون العاملين داخل المنظمة.

ومن البرامج التي يتطلب من إدارة الموارد البشرية وضعها:

- برامج تتعلق بالمزايا الخاصة بكل وظيفة داخل المنظمة.
- برامج التعلم والتدريب والتنمية.
- برامج للاستقطاب.
- برامج خاصة بتقليل الصراعات التنظيمية بين العاملين في المنظمة.
- برامج خاصة بسلامة وصحة العاملين في بيئة العمل داخل المنظمة.

ومن النظم التي يتطلب من إدارة الموارد البشرية وضعها:

- نظام تقدير الأداء لجميع العاملين في المنظمة.
- نظام الثواب والعقاب (النظام التأديبي).
- نظام الاتصالات داخل المنظمة.

ومن السياسات التي يتطلب من إدارة الموارد البشرية وضعها:

- السياسات الخاصة باختيار وتعيين العاملين الجدد.

- السياسات الخاصة بحوافز العاملين الحاليين والجدد.

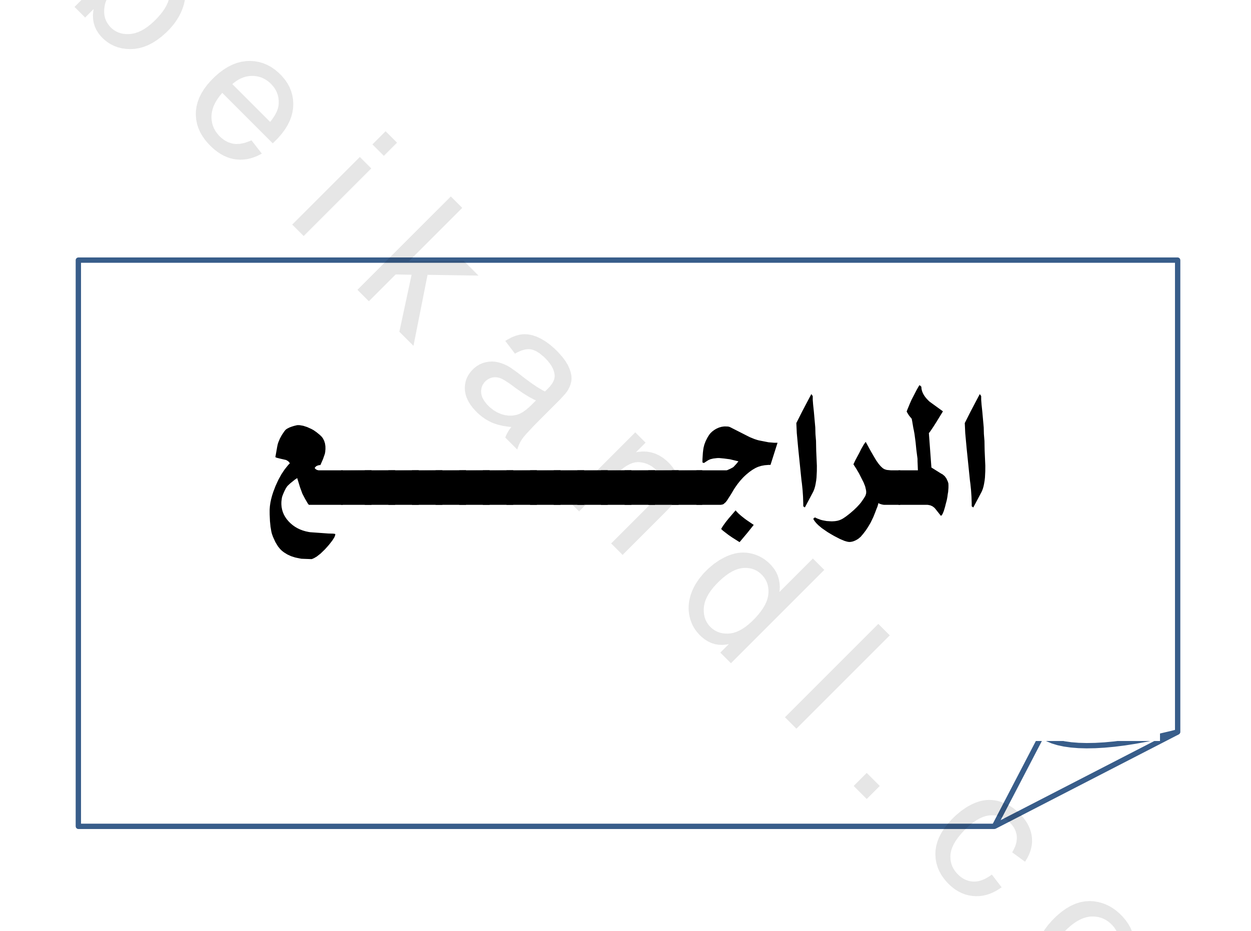
- السياسات الخاصة بعلاقات العمل مع الجهات الحكومية وغيرها.

المرحلة السادسة:

معرفة مدى تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

لكي تتمكن إدارة الموارد من معرفة مدى تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية لا بد لها من معاييرَ واضحةٍ ودقيقة لتقدير أداء تنفيذ استراتيجيها، وإن كان هناك من معيار دقيق يمكنها أن تقدر من خلاله أداءَ تنفيذ استراتيجيتها فلن يخرج عن معيار مدى مشاركة استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي داخل المنظمة، فنجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية يظهر بوضوح في نجاح الأداء التنظيمي للموارد البشرية، وليس النجاح فقط بل النجاح المتميز الذي يظهر من خلال مستويات الأداء العالية للموارد البشرية داخل المنظمة، وهذا النجاح المتميز لأداء العاملين نتج –بلا شك– عن ولاء وانتماء ورضا من العاملين حققته فيهم استراتيجيةٌ ناجحة لإدارة الموارد البشرية، فيؤدي بالقطع إلى تمكين المنظمة من تحقيق رسالتها وأهدافها أي تحقيق استراتيجيتها العامة.

❖❖❖❖❖



المراجـــــــــــــــــــــع



قائمة المراجع

بالإضافة إلى كتب يمكن الاطلاع عليها

- 100 طريقة لتحفيز نفسك
- 100 فكرة للحصول على السعادة الحقيقية/ د.صلاح الراشد /مركز الراشد
- 100سر بسيط من اسرار السعداء .. ديفيد بيفن
- 20 قاعدة في استثمار الاخطاء
- 25 قصة نجاح
- 250 مهارة ذهنية – روبير هوفمان –
- 365 طريقة للنجاح /أنتوني روبنز - مترجم - الدار الدولية للاستثمارات الثقافية / مكتبة جرير - العبيكان
- http://www.ebf.org.eg
- www.ngoce.org
- الأب الغني والأب الفقير لروبرت تي.كيوساكي ، كاملا
- الابتزاز العاطفي / سوزان فورو ارد
- أبو شيخة، نادر أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر، والتوزيع، عمان، ط1.
- احمد، علي العبيد، " التنظيم والأساليب أم التطوير التنظيمي "، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 39، 1983.
- إدارة الأولويات الأهم أولا / د.ستيفن كوفي / مكتبة جرير
- إدارة الغضب ، لجيل لندنفيلد
- إدارة الوقت بين التراث و المعاصرة
- إدارة تغيير الأفراد والأداء كيف؟ دوجلاس سميث.
- ادارت الوقت ابراهيم الفقي
- إداريات – مقال منشور في الموقع – باب إدارة وإقتصاد.
- إذا كنت مديرًا ناجحًا كيف تكون أكثر نجاحًا؟ ميشيل أرمسترونج.
- أساليب العصف الذهني حسين محمد حسنين - دار مجدلاوي
- استاهل امتياز/ د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- استخدم ذاكرتك

- استراتيجيات الحياة / د فيليب سي .ماكجرو
- استشعر الخوف وقم بالعمل بطريقة ما / سوزان جيفرز
- أستطيع ان افعل اي شيء لو اني اعرف ما هو باربارا شير
- استيفظ وعيش
- أسئلة تصل بك إلى الهدف / أندرو فينالسون / مكتبة جرير
- إصلاح الفوضى فى عملك مايك نلسن كيف تحول الفوضى إلى نجاح
- اضغط الزر وانطلق، روبين سبكيولاند.
- آفاق بلا حدود / د. محمد التكريتي / مكتبة جرير - العبيكان
- افضل سنة في عمرك الآن / جيني اس.ديتزلر \
- إفهم غضبك كى تتغلب عليه
- اكتشف القائد الذي بداخلك / ديل كارنجي
- أنت وقواك الخفية
- أيقظ قواك الخفية (لأنتوني روبينز)
- أيقظ قواك الخفية / أنتوني روبنز - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- ايقظ قواك الخفية انتوني روبنز
- بامكانك قراءة لغة الوجوه
- البرمجة السلبية والإيجابية للذات
- البرمجة اللغوية العصبية و فن الاتصال اللا محدود -د. ابراهيم الفقي
- البرمجة اللغوية العصبية. / للأستاذ الكبير ناصر محمد العبيد
- البرمجة اللغوية العصبيه في 21 يوماً ، لـ هاري ألدر و بيريل هيذر
- البرمجه اللغوية العصبية
- بناء العقل / ريتشارد ليفينتون / مكتبة جرير
- بوصلة الشخصية .. أسلوب جديد لفهم الناس
- تدريب العقل (كيف تنمي قدراتك العقلية) / د. هاري الدير / مترجم / مكتبة الشقري
- التربية الإيجابية من خلال إشباع الحاجات النفسية للطفل -د.مصطفي أبو سعد
- التسامح اعظم علاج على الإطلاق / تقديم / نيل دونالد والش
- التسامح أفضل علاج على الإطلاق / مكتبة جرير
- التســـامح جيرالد ج. جامبولسكي
- تطوير المنظمات، أحمد ماهر.
- تعلم أن تسترخي / سي ووكر / مكتبة العبيكان
- تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات/فتحي عبدالرحمن جروان/إصدار دار الفكر
- التعليم السريع

- التغيير.. أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، دانا جاينس روبنسون وجيمس روبنسون.
- تقدم وأبق في المقدمة ديانا بوهر -ترجمة موسى يونس
- تلخيص العادات السبع للناس الأكثر فاعلية
- الثقة بالنفس
- جاذبيتك سر نجاحك، وفيه كثير اشياء مفيده ويعلم فن الكلام والاصغاء والتصرف مع الاخرين من مكتبة العبيكان
- جدد حياتك لـ الغزالي
- جراحة ذاتية لعقلك توم موناهان افتح عقلك من أجل تفكير أكثر إبداعا
- الجواب الكافي لمن سأل عن الدواء الشافي... هو لإبن قيم الجوزية
- حب القراءة 99طريقة لجعل الأطفال يحبون القراءة ترجمه ابراهيم الغمري
- حبات المعرفة / محمد التكريتي
- حتى لا تكون كلاً .. طريقك إلى التفوق والنجاح
- حتي تكون اسعد الناس عائض القرني
- حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت(لبنان) دار النهضة العربية 2002
- الحقيقة الخفية لأمراض العصر
- حكايات كفاح
- حلـــول / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- حمود، خضير كاظم، " إدارة الجودة الشاملة "، عمان، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000.
- حياة بلا توتر
- الحياة تخطيط / د.ريك تشنر - د. ريك برينكمان / مكتبة جرير
- حياتك من الفشل إلى النجاح
- خطـة العاطـفة ريتشارد تشانج
- خطة العمل من: http://saaid.net
- الخطوات الذكية/سام سوسمان / المؤتمن للنشر/مكتبة جرير - العبيكان
- خوارق اللاشعور أو أسرار الشخصية الناجحة
- د.روبرت إنتوني – الأسرار الكاملة للثقة التامة بالنفس
- د.سعيد بن عبيد بن نمشة، رسالة دكتوراة 2007
- د.عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل 2007 (عمان)

- د.ياسين كاسب الخرشة   ادارة مواردبشرية ، دار المسيرة2007 (عمان)
- د.يوسف حجيم الطائي ، إدارة الموارد البشرية نحو مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق 2006(عمان)
- دراسة القوى الداخلية في الذات الخير والشر لعبة الثنوية سلسلة الطريق إلى الحرية / ترجمة ريما علاء الدين
- دع القلق و ابدأ الحياة
- دع القلق و ابدا الحياة ل ديل كارنجي
- دليل إدارة الوقت الشامل جولي مورجنسترن
- الذاكرة السريعة / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- الذاكرة من العقل إلى الجزيئات / لاري . آر . سكواير - إيرك آر. كاندل
- الذكاء وقوة الإرادة
- الرجال من المريخ و النساء من الزهرة للدكتور جون جراي / مكتبة جرير
- الرجال من المريخ والنساء من الزهره
- سبيلك إلى الشهرة والنجاح
- ستيفن كوفي – إدارة الأولويات
- سحر العقل ، مارتا هيات
- السر
- السلسلة السيكلوجية عرض وتلخيص : مجموعة من المختصين سلسلة من 12 جزء تقريبا ..
- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، عمان(الأردن) دار مجدلاوي 2004
- الشخصية المبدعة
- الشخصية المؤثرة
- شروق / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- الشفاء الذاتي / أندرو ويل / مكتبة جرير
- صائد الأفكار مارش فيشر كيف تصل إلى أعظم الأفكار، والأسرار الإبداعية في مجال العمل
- صناعة النجاح .. د. طارق سويدان
- ضاعف قدراتك على القراءة
- الطاقة البشرية والطريق الي القمة
- طاقتك الكامنة
- طاقتك الكامنة لسمير شيخاني
- طريقك الى قلوب الآخرين. .علا محجوووب

- العادات السبع ستيفن كوفي
- العادات السبع لأكثر الناس فعالية
- العادات السبع للناس ذوي الفعالية الفائقة/د.ستيفن كوفي/مكتبة جرير
- عالم الأرواح العجيب /السيد حسن الأبطحي
- العصامين الضغار
- علامتك الشخصية ديفيد ماكنالي وكارل سبيك
- علم الطاقات التسع إعداد د/يوسف البدر
- علم الفراسة والتشخيص / ليوسف البدر
- علم النفس في حياتنا اليومية سمير شيخاني
- عيوب الشخصية يوسف الأقصري - دار اللطائف
- فقه الإدارة – الإمام الشيرازي الراحل (ر).
- فكر تصبح غنياُ
- فكر تصبح غنيا / فيليكس جاكبسون / مركز التعريب و البرمجة / مكتبة العبيكان - جرير
- فلتضع لبنات مستقبلك براين ترايسي كيف تفهم المبادئ الإثني عشرة الحساسة حيال تحقيق نجاح بلا حدود
- فن الإختلاط بالناس جين مارتينت
- فن الالقاء لطارق السويدان
- فن التعامل مع الناس
- فن الحرب
- فوربس الشرق الأوسط
- الفوز بالسعادة
- قبعات التفكير الست
- قدرات غير محدودة /أنتوني روبنز - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- القراءة الذكية – د.ساجد العبدلي
- القراءة السريعة
- القرار طريقك إلى المثالية
- القوانين الطبيعية العشرة لإدارة الوقت والتعامل مع الحياة بنجاح هيرام و. سميث
- قوة التحكم في الذات
- قوة التحكم في الذات لإبراهيم الفقي
- قوة التحكم في الذات/ د إبرهيم الفقي

- قوة التركيز/ جاك كانفيلد/مارك فيكتوهانس /لس هوت/مترجم ايضا ضمن إصدارات مكتبة جرير
- قوة الحب و التسامح
- القوة الخفية / د. محمد التكريتي / دار المعارج
- قوة الكلمة / دورثي لدز - تعريب دكتور عبدالرحمن توفيق / سلسلة إصدارات بميك / مكتبة جرير - العبيكان
- قوة عقلك الباطن
- قوة عقلك الباطن/ د جوزيف ميرفي/مترجم من ضمن إصدارات مكتبة جرير .
- قوة عقلك الباطن، لـ د. جوزيف ميرفي
- كتاب شوربة دجاج للحياة لـ جاك كانفيلد& مارك هانسن
- كتاب كيف تخطط لحياتك)/للدكتور صلاح الراشد ،الكتاب يباع في فروع مركز الراشد

البارادايم و التنمية البشرية / ناصر العبيد

- كتاب نداءات الاستيقاظ.. .. لـ جوان لوندن هو عباره عن دفعة مشجعة للنهوض بعد الفشل..
- كن ايجابيا تفاعل مع الحياة
- كيف أصبحوا عظماء
- كيف تتخلص من القلق وتبدا حياتك - ديل كارينجي
- كيف تتخلص من المجهود البدني
- كيف تتقن فن البيع
- كيف تجتاز المقابلات الشخصية
- كيف تجذب الناس كالمغناطيس – ليل لاوندس
- كيف تجعل الناس تحبك في 90 ثانية أو أقل/ نيكولاس بوثمان - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- كيف تحدد أهدافك؟
- كيف تحصل على ما تريد و تحب ما لديك للدكتور جون جراي /مكتبة جرير
- كيف تحفز الاخرين
- كيف تحقق النجاح والشخصية الجذابة
- كيف تختار الأصدقاء وتؤثر في الناس
- كيف تخطط لحياتك ...للدكتور صلاح صالح الراشد
- كيف تخطط لحياتك كاملا
- كيف تخطط لحياتك ملخص
- كيف تدرس وتتفوق ؟ طلعت همام

- كيف تشجع نفسك علي خسارة الوزن
- كيف تصبح عبقريا اختبارات
- كيف تصبح نجما اجتماعيا_ د . ابراهيم الفقي
- كيف تضاعف ذكاءك ، لسكوت وات
- كيف تضاعف قدراتك الذهنية / جين ستاين
- كيف تضاعف قدراتك الذهنية؟ جين ماري ستاين
- كيف تقدم نفسك كمحترف
- كيف تقول لا دون أن تشعر بالذنب / باتي برايتمان -كوني هاتش / مكتبة جرير
- كيف تقوى ذاكرتك
- كيف تكتب افضل التقارير و المراسلات
- كيف تكون قائدا ناجحا ومبدعا ، ديل كارنيجي
- كيف تنجح فى الثانوية العامة
- لا تحـــزن للدكتور عائض القرني
- لا تكن لطيفا أكثر من اللازم
- لا تكن لطيفا أكثر من اللازم / ديوك روبنسون / مكتبة جرير
- لا تهتم بصغائر الامور فكل الامور صغائر"
- ليليان جلاس – أعرف ما تفكر فيه
- ما وراء العقل احمد محمد عيسوى
- مائة سر بسيط من أسرار السعداء / ديفد نيفن / مكتبة العبيكان
- مائة سر بسيط من اسرار السعداء ديفيد نيفين
- مائه طريقه لتحفيز نفسك، كيف تكون الشخص الذي تريد للكاتب ستيف تشاندلر
- مباديء الإبداع للدكتور طارق السويدان...والدكتور محمد العدلوني...
- مبدأ 80 /20 / ريتشارد كوتش / مكتبة جرير
- المخ المعجزة / جين كاربر
- المدرب الفعّال / حسين محمد حسنين - دار مجدلاوي
- المفاتيح العشرة للنجاح / د .إبراهيم الفقي / مكتبة جرير - العبيكان
- المفاتيح العشره للنجاح
- مفاتيح الغضب / سيبل ايفانز
- مفتاح نجاحك في الحياة ..الحديث الجذاب دنيا زكريا الفقي
- مقال لأحمد بن عبد المحسن العساف في: http://saaid.net
- مقولات فى النجاح .. مقولة لكل يوم فى العام

- من الذي حرك قطعة الجبن الخاصة بي لسبنسر جونسون
- من علم النفس القرآني د.عدنان الشريف
- منهجية التغيير في المنظمات، د. طارق السويدان.
- المؤتمر السنوي الأول... استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، سعيد ياسين عامر.
- النجاح الحقيقى .. كين شيلتون
- نصائح من صديق
- يمكنك ان تفعلها بول حنا

